

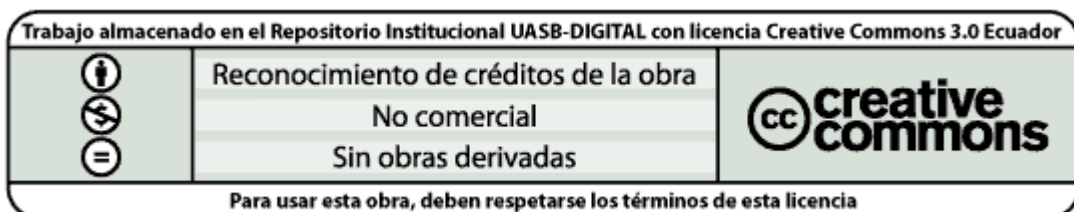
**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA CAJA COMÚN EN
EMPRESAS DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE
PASAJEROS URBANOS
CASO: COMPAÑÍA DE TRANSPORTES
GUADALAJARA S.A.**

PATRICIA ALEXANDRA BÁEZ GARZÓN

2012



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Patricia Alexandra Báez Garzón, autora de la tesis titulada Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos, Caso: Compañía de transporte Guadalajara S.A. mediante el presente documento dejo constancia de que la obra se de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtuales, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de prepararse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, e ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito,

.....
PATRICIA ALEXANDRA BÁEZ GARZÓN

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA CAJA COMÚN EN
EMPRESAS DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE
PASAJEROS URBANOS
CASO: COMPAÑÍA DE TRANSPORTES
GUADALAJARA S.A.**

AUTORA:

PATRICIA ALEXANDRA BÁEZ GARZÓN

TUTOR:

EC. WILSON ARAQUE

QUITO

RESUMEN

La eficiente gestión administrativa es un elemento competitivo en el ámbito empresarial y con mucha más razón se vuelve un desafío dentro de las empresas de servicios de transporte, en el Ecuador la movilidad demanda un cambio y esto ha impulsado a las autoridades a través de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y las ordenanzas municipales, proponer que las empresas de transporte trabajen bajo el modelo de “Caja Común”.

En el transcurso de los siguientes capítulos se presentan los fundamentos teóricos de la metodología para gestión administrativa de la caja común y la aplicación de esta en empresas de servicio de transporte. La evaluación se centró en medir el cumplimiento de las fases del proceso administrativo, y el conocimiento de la caja común y su implementación encontrándose que existe un marcado desconocimiento de la puesta en marcha pese a la existencia de la obligatoriedad de la ley.

Debido a ello, se propone una metodología para la gestión administrativa de la caja común que puede ser aplicada en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos, caso, Compañía de Transportes Guadalajara S.A. que incluye tres fases secuenciales, diseñado con base a la fundamentación teórica, a las mejores experiencias observadas en el Ecuador y a las prácticas que son necesarias para la eficiente gestión de este tipo de instituciones.

DEDICATORIA

*A Dios Todo Poderoso que me ama;
A mis queridos Padres y Hermanos que me cuidan;
A mi abuelita Zeneida, mi compañerita;
A mi amor Alex, mi fuerza;
A mis amigos y amigas que no fallan;*

Definitivamente; este trabajo no hubiera podido llevarse a cabo, sin el amor, el apoyo y la paciencia de todos ellos, ya que es bien cierto que debemos ser fuertes e independientes pero sin seres con quienes compartir nuestra felicidad, y que además nos alivien el peso de los momentos difíciles, nuestras vidas no tendrían sentido.

AGRADECIMIENTO

Son pocas las palabras y muchos los sentimientos a la hora de hablar de quienes queremos y de quien nos quiere y apoya. Y para agradecerles necesitaría más que esta hoja y las palabras.....necesitaría toda la vida.

Agradezco a Dios, por la fortaleza y sabiduría brindada de aprender, mejorar y de crecer junto a personas muy especiales para mí.

Agradecimiento especial para mi profesor guía Eco. Wilson Araque, por su amistad, paciencia, comprensión, su constante apoyo y aporte profesional que han hecho posible la culminación del presente trabajo investigativo.

A mi querida y linda familia quien ha sido el motor que impulsa cada paso de mi vida, su amor, su apoyo y su respaldo es lo que hoy me mantiene caminando para culminar este sueño.

A la UASB, por despertar mi interés de formación y brindarme las herramientas para alcanzar esta meta.

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Qué es y para qué sirve una caja común.....	10
1.3 Características de una caja común.....	16
1.4 Relación de la caja común con las teorías administrativas.....	17
1.4.1. Como han evolucionado los enfoques de la administración.....	22
1.4.2. Enfoque que se alinea con el concepto de la caja común	26
1.5. Cómo el cooperativismo se alinean con el enfoque de la caja común.....	30
CAPÍTULO II.....	40
2.1. Análisis de la situación general del transporte de pasajeros en el Ecuador.....	40
2.2. Estructura y funcionamiento del sector de transporte urbano en el Distrito Metropolitano de Quito	45
2.3. Análisis de la situación actual de la compañía de Transportes Guadalajara S.A.	51
2.3.1. Información general sobre la muestra seleccionada.	51
2.3.2. Recaudación	68
2.4. Análisis de los datos recolectados	70
2.5. Caja común metodología aplicada en la ciudad de Cuenca.....	72
2.5.1. Componentes principales del sistema de la caja común.....	74
CAPÍTULO III	84
3.1. Diseño de la metodología genérica de gestión administrativa de la caja común.....	84
3.2. Mejores prácticas de la gestión de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos.....	84
3.3. Modelo de gestión administrativa de la caja común en la Compañía de Transportes Guadalajara S.A.....	86
3.2.1 Fase preparatoria	88
3.2.2 Fase ejecutora	91
3.2.3 Fase evaluadora	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
ANEXOS.....	104
Anexo 2.1.Vehículos matriculados en el Ecuador.....	104

Anexo 2.2. Vehículos matriculados por provincia	105
Anexo 2.3. Registro nacional de operación 2011	106
Anexo 2.4. Operadoras del Distrito Metropolitano de Quito	113
Anexo 2.5. Situación financiera operadoras Quito 2011	122
Anexo 2.6. Tasas de interés el Ecuador.....	123
Anexo 2.7. Rentabilidad Mercado de Valores.....	124
Anexo 2.8. Guía para entrevista	125

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

Los cambios orientados a la modernización del Ecuador, y la introducción de nuevas leyes han creado un marco jurídico más rígido, que exige requisitos obligatorios para la prestación de servicios de transporte a pasajeros.

LA LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE Y TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL, señala en el Art.82.- Infracciones de Tercera Clase.- Constituyen infracciones de transporte de tercera clase, que serán sancionadas con multa de ocho (8) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general; en el numeral cuatro (4) *“Las Cooperativas de Transporte Público que no mantengan una caja común para los ingresos que obtengan del desarrollo de las actividades de transporte para las cuales estén autorizados”*.

La Compañía de Transportes Guadalajara S.A. se ve abocada a poner en práctica el modelo de recaudación conocido como “caja común”, dicho modelo debe ser implementado lo antes posible; constituyéndose un desafío para la compañía el desarrollar y ejecutar esta nueva forma de recaudo ya que no existe conocimiento previo para aplicarlo.

El tema de caja común es un asunto nuevo en el Ecuador, además de que muy pocos países han implementado el sistema.

La caja común es, sin duda, un buen inicio. En las líneas de buses donde entre en vigencia la propuesta, se reducirán las carreras y luchas entre los buseros, por captar pasajeros, con

lo cual los accidentes disminuirán, el estrés de los choferes será menor y el trato al pasajero mejorará; La Compañía de Transportes Guadalajara S.A, busca poner en práctica todo esto.

La caja común puede convertir en el punto de partida para la transformación de la gestión del transporte y mejora de la calidad de la movilidad de la población, siendo un gran motivo para la aplicarlo dentro de la compañía, que busca mejorar el servicio brindado a los usuarios.

De igual manera la aplicación del modelo de caja común servirá para mejorar los procesos dentro de la compañía beneficiando principalmente a los accionistas.

Frente a lo expuesto el objetivo de la presente investigación es el diseñar un modelo de gestión administrativa para la caja común en la Compañía de Transportes Guadalajara S.A., que permita mejorar la calidad en el servicio de transporte de pasajeros urbanos que brinda la compañía a los usuarios y accionistas.

A su vez se plantea como hipótesis que mediante la aplicación de un modelo de gestión administrativa para la caja común en la Compañía de Transportes Guadalajara S.A., la compañía tendrá la posibilidad de mejorar la calidad del servicio de transporte de pasajeros urbanos a nivel de usuarios y accionistas.

1.2 Qué es y para qué sirve una caja común.

La caja común es un modelo de operación que busca organizar, de forma equitativa, los viajes que realiza cada vehículo en un periodo determinado y distribuir de manera proporcional, los ingresos obtenidos por el servicio entre todos los vehículos.

“El sistema de caja común o única es aquél en el cual los recursos monetarios de una actividad se manejan como fondos unificados, es decir, bajo una misma “bolsa”.¹

Para el caso del sector del transporte, todos los ingresos recaudados por la movilización de pasajeros de un lugar a otro se llevan a una misma cuenta, y luego se distribuye el total de ingresos entre los empresarios de acuerdo a condiciones previamente establecidas.

Lo antes mencionado es una breve descripción de lo que representa la caja común.

A nivel mundial el hecho de constituir la caja común o única, se fundamenta bajo los principios de cooperatividad, de manera que el soporte entre los interesados a una actividad económica permita el mejoramiento de la calidad de los ingresos y el estándar de vida.

Para comprender a cabalidad que es caja común es indispensable entender claramente el significado de cooperativismo, criterio que da origen a este modelo.

El cooperativismo es un movimiento socio-económico basado en la asociación voluntaria de productores y consumidores.

¹ Moncayo, Ana María,” Caja común”, Buen viaje: revista para la transportación, Edición 97, Quito, Ediecuadorial, 2011, p.32

“El cooperativismo como es conocido en la actualidad, empieza a desarrollarse en Europa a partir de los últimos años del siglo XVIII, y se fortalece durante el siglo XIX, período durante el cual adquiere su fundamento filosófico, que curiosamente se debe a los planteamientos de una serie de pensadores considerados utópicos. Es en esa época cuando este movimiento adquiere sus principios fundamentales, y luego empieza a difundirse y consolidarse, hasta el punto de que en la legislación de muchos países se haya considerado al cooperativismo como una iniciativa que debe ser fomentada por el Estado mismo.”²

De este renacer económico surgen las diferentes Cooperativas en el mundo.

Asimismo surgen los fundamentos filosóficos, doctrinarios y operativos de las empresas cooperativas en la actualidad.

“El Cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes. Su intención, es poder construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados, según el trabajo que aporta cada uno de los miembros. La organización voluntaria del empresario, movido por su interés como consumidor para asegurarse el acceso a los bienes de consumo, se expresa en el movimiento cooperativo.”³

Esta nueva organización aspira a la producción y a la distribución democrática con propósitos de satisfacer servicios.

² Eliecer Quijano, José Reyes, *Historia y doctrina de la cooperación*, Colombia, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia (Educc), 2004, p. 64.

³ Arango, Jaime, *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria*, Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Educación, 2005, p.283.

“Cabe destacar que la cooperación sostiene la posesión privada y la propiedad privada contra la apropiación estatal; pero practica la administración colectiva de la posesión con que cada miembro participa en la organización.”⁴

Por este medio la suma con que cada cual contribuye se transforma en un bien común concentrado cuyos agregados suman más que las economías individuales de quien tuviera mejor situación económica, y logra colocar en mejor nivel de ingresos a cada miembro de la organización.

La iniciativa de establecer una caja común para los pequeños transportistas públicos nació con la Ley de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial expedida en 2008 y fue fortalecida con la Ley de Economía Popular y Solidaria vigente desde abril de 2011.

La idea esencial del cooperativismo es que se parta de un capital común donde todo lo que se produzca baja a un solo fondo administrado por un gerente y sujeto a los balances correspondientes, donde las ganancias o pérdidas se distribuyan por igual entre todos los socios.

“En el Ecuador, el cooperativismo siempre ha estado presente, surge como una alternativa válida y eficaz para mejorar las condiciones de vida de las sociedades.

Las cooperativas se han caracterizado por ser una fórmula a través de la cual se podría realizar cualquier actividad económica lícita en régimen de empresario en común, por lo

⁴ James, Peter Warbasse, *Democracia Cooperativa*, Argentina, Atalaya, 1985, p.17.

tanto, tal actividad tiene siempre una finalidad de mutua y equitativa ayuda entre los miembros de la cooperativa.”⁵

La importancia de las cooperativas radica en que permite a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir cooperación, para crear asaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas.

“En el transporte las cooperativas o empresas operadoras no son más que una reunión de personas pero el bus o taxi es propiedad individual de la persona natural. Entonces, la producción del vehículo no va a una caja común, sino al bolsillo del dueño. Ese es el tipo de cooperativismo que hemos tenido.”⁶

La anterior Ley de Cooperativas separaba cooperativas y compañías, entendiendo a la cooperativa como una sociedad de personas y a la compañía como una sociedad de capitales. Con la caja común se tendrá una sociedad de individuos y una de capital bajo una misma estructura organizativa.

“El socio de la cooperativa u organización pone también el capital, siendo la Asamblea General de esa cooperativa o sociedad la que determina el monto que cada socio debe aportar. Todos los socios deben aportar el mismo valor sea en especies (el vehículo utilizado para el transporte) o en capital, y todo pasa a propiedad de la organización. Esta

⁵ Da Ros, Giuseppina, *El Proceso de Integración Cooperativa en el Ecuador*, Ecuador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Instituto de Investigaciones Económicas, 2009,p .34.

⁶ Moncayo, Ana María,” Caja común”, Buen viaje: revista para la transportación, Edición 97, Quito, Ediecuatorial, 2011, p.32.

es la única forma de evitar la desigualdad, la inequidad porque todos trabajan iguales y todos aportan el mismo valor. Entonces las utilidades se repartirán en partes iguales.”⁷

Es claro entender que pese a lo antes mencionado el poner en marcha el modelo de la caja común en el Ecuador no es tan simple y eso se debe al hecho que la cabeza de la implementación como lo son los gerentes aún mantienen sus dudas de la forma de llevarlo a cabo.

Sencillamente porque el manejo de los fondos debe ser sumamente transparente y, por tanto, mientras no haya un soporte legal totalmente claro, la mayoría de empresarios preferirán manejar sus recursos personalmente y de acuerdo a sus propias reglas, en vez de depositar la confianza en otros.

Para evitar esa desconfianza, la caja común debe contar con un sistema de ordenamiento, archivo y custodia de los expedientes y documentos relativos a los fondos, de manera que facilite el acceso a la información y al control de las operaciones de este sistema.

Además, debe contar con un sólido sistema de control contable de fondos de la caja única, así como con un modelo que permita atender las necesidades de los usuarios de dicho sistema, y asegurar un adecuado control interno respecto de las operaciones.

“Una administración que tenga en cuenta esos aspectos permite, a su vez, tener ventajas en términos financieros:

⁷ Entrevista a informante calificado, Ing. Iván Quishpe Carpio, presidente de la Cámara de Transporte Urbano de Cuenca, 15.06.2012.

1. **Registro de fondos:** permite tener constancia de los flujos de fondos, lo que a su vez facilita realizar monitoreo de los movimientos de ingresos, estadísticas y proyecciones muy acertadas de los flujos futuros.
2. **Seguridad:** hace posible el aseguramiento y custodia de los ingresos. Esto puede desarrollarse, por ejemplo, a través de un manejo de los fondos en una institución financiera, lo cual podría devolver la confianza del sector bancario en el sector del transporte, hablando en términos de financiamiento, puesto que el banco que posee el manejo de esa cuenta puede tener la certeza del ritmo del negocio y establecer una relación más dinámica con los empresarios de transporte en cuanto a las negociaciones financieras.
3. **Transparencia:** Este sistema combinado con algún sistema de prepago hace posible contar con esquemas de creación de fideicomisos con objetivos específicos como obtención de financiamiento y/o también confianza bancaria, puesto que hace transparente la recepción de ingresos por servicios a futuro. Dichos recursos se administran bajo este instrumento financiero y éste hace posible otras alternativas de atención financiera a los empresarios que participan en ella; asimismo, puede hacer posible la titularización de esos flujos, lo cual incrementa aún más la rentabilidad del negocio.”⁸

Estas son razones que los empresarios también deben evaluar al momento de decidir sobre el establecimiento de un sistema de caja única.

⁸ Cámara de Transporte Urbano de Cuenca, *Informe primer semestre 2010*, Cuenca, p.4.

1.3 Características de una caja común.

En general la caja común permite una mayor eficiencia en la prestación del servicio, lo cual genera un gran número de ventajas, entre las se encuentran las siguientes⁹:

- Pueden distribuirse los ingresos totales, por ejemplo, de una ruta completa entre los vehículos que la conforman. Esto puede hacerse promediando la movilización de toda la flota de acuerdo al número de viajes, al total de kilómetros recorridos, o de acuerdo a las condiciones que los empresarios establezcan.
- Permite eliminar la competencia por llegar antes que los demás hacia un punto, puesto que el ingreso recaudado se abonará a la misma cuenta. En la caja única es lo mismo el recorrido en la hora pico que a otra hora, mejorando la prestación y cobertura del servicio.
- Lo anterior, a su vez, permite promover una cultura de cero accidentes por la reducción de la conducción competitiva.
- Disminuye la congestión vehicular y con esto se reduce el tiempo de viaje.
- Disminuye la contaminación por fuentes móviles (tráfico vehicular).
- Mejora la calidad de vida del conductor, puesto que se reduce la carga de estrés al perder sentido la competencia con el compañero.
- Mejora la cultura vial en las ciudades, debido a que disminuye el número de vehículos transitando; se hace un mejor uso de las vías públicas sin promover

⁹La Cámara de Transporte Urbano de Cuenca tomo como guía los diseños recomendados para otras empresas de transporte urbano como lo es en Colombia en las ciudades de (Pasto, Neiva, Santa Marta y Armenias); al igual que informe proporcionado por la Secretaría de Transporte y Tránsito de la Alcaldía de Medellín (Informe Final Proyecto de Seguimiento y Control de Transporte Público). Pliego de condiciones. Convocatoria pública cp- 60004677 de 2007 “Consultoría para la evaluación, seguimiento y propuestas de mejoramiento de los parámetros de operación del sistema de transporte público colectivo.” Medellín, 13 de agosto de 2007. - Decreto número 1739 de 2004 de la Alcaldía de Medellín

paradas ilegales, sin buscar a los pasajeros en lugares fuera de ruta o violando las normas de tránsito.

- Ofrece al usuario mayor comodidad, velocidad adecuada y seguridad.
- Mejora la rentabilidad y productividad del grupo incluido en la caja única.
- Disminuye los costos operativos de los empresarios.
- Permite recobrar la confianza de los usuarios en el transporte público.

1.4 Relación de la caja común con las teorías administrativas

La administración desde siempre ha estado vinculada con el hombre en cada una de sus actividades; planear, organizar, implementar, son elementos claves que han tenido protagonismo en la historia y han sobrepasado el espectro empresarial.

Es notable como desde la antigüedad la administración ha estado presente en tareas coordinadas, la sociedad empezó a depender del trabajo en equipo, imprimiendo dirección y rumbo a grandes proyectos que en la actualidad son palpables.

En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes. Primero, en 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones* (*The Wealth of Nations*), “donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la **división del trabajo** (o **especialización laboral**), es decir la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas.”¹⁰

Segundo hecho importante es la **revolución industrial**, “la cual inició a finales del siglo XVIII y se extendió hacia mediados del siglo XX, en esta etapa, el capital financiero era

¹⁰ Stephen, Robbins P. y Mary Coulter, *Administración*, México, Pearson Education, 2010, p.25.

la principal fuente de riqueza. El desarrollo industrial distanció a los países desarrollados de los países en desarrollo.”¹¹

Dentro de la referencia teórica para sustentar este estudio, nos basaremos en los siguientes fundamentos:

La administración es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. (S.Robbins y M. Coulter, 2010:6).

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. (I. Chiavenato, 2002:7).

La administración “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”¹².

La administración se convirtió en el principal desafío del mundo de los negocios y de todas las empresas que participan activamente en él, siendo una herramienta clave para poder conseguir los propósitos planteados; saber planear, organizar, dirigir, y controlar, lograr resultados de manera eficiente y eficaz son elementos fundamentales para la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

¹¹ Idalberto, Chiavenato, *Administración en los Nuevos Tiempos*, Colombia, Mc Graw Hill, 2002, p.33.

¹² Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración una Perspectiva Global*, Mexico, Mc Graw Hill, 2008, p. 6.

“La base principal para convertir el transporte público urbano colectivo (TPUC) en una industria rentable es la administración racional de los vehículos, independientemente de los lineamientos legales que obliguen a las empresas a cambiar de esquema de operación. De acuerdo con los decretos expedidos para el Ecuador en el año 2008, las empresas debían cambiar su estructura organizacional y operacional, ya que debían pasar de ser empresas afiladoras de vehículos a propietarias o arrendatarias de los mismos, cambiando los conceptos de vinculación de las unidades con el objetivo de mejorar sus condiciones de producción y la calidad del servicio.”¹³

La consecuencia final para las empresas sería el replantear los parámetros de administración de las unidades, de tal forma que el cambio del esquema de operación implicaría que las organizaciones estructuren la administración de las unidades como un departamento de producción.

Con el propósito de explicar y relieves a la importancia del manejo técnico y administrativo de una caja común vamos a exponer una síntesis sobre algunos enfoques administrativos que son planteados por grandes autores.

Teorías administrativas

Son numerosas y diversas las contribuciones de los autores y especialistas que han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuales en la presente investigación serán analizados:

1. Enfoque clásico
2. Enfoque cuantitativo

¹³ Cámara de Transporte Urbano de Cuenca, *Informe primer semestre 2010*, Cuenca, p.6.

3. Enfoque conductual
4. Enfoques contemporáneos

Enfoque clásico.- Primeros estudios de la administración, los cuales enfatizaron la racionalidad y el hacer de las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posibles.

Dos teorías constituyeron el enfoque clásico:

- **Administración Científica.-** Frederick W. (1856-1915) fue el padre de la administración científica. Buscó generar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y de los gerentes, al definir parámetros para mejorar la eficiencia en la producción, haciendo énfasis a la necesidad del trabajo especializado, la capacitación, uso de incentivos, salario condicionado al rendimiento, medición de tiempo, selección adecuada del trabajador, entre otros. Involucró el uso del método científico para determinar la “mejor forma” de realizar un trabajo. Basándose en sus estudios vanguardistas sobre el trabajo manual, en los que aplicaba principios científicos para analizar tiempos y movimientos logro eliminar movimientos inútiles.
- **Teoría General de la Administración.-** Se centra más en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de administración siendo la organización tomada como un todo. Los individuos más prominentes detrás de la teoría fueron Henri Fayol y Max Weber.

Henri Fayol. (1841-1925) identificó cinco funciones que desempeñan los gerentes: planean, organizan, mandan, coordinan y controlan. Describió la práctica de la

administración como algo diferente a la contabilidad, finanzas, producción y otras funciones típicas de un negocio, desarrollo 14 **principios de la administración:** división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés general al particular, remuneración, centralización, escalafón, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de grupo.

Max Weber. (1864-1920). Desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización a la cual llamó **burocracia;** una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.

Enfoque cuantitativo.- Involucra la aplicación de la estadística, modelos de optimización e información y simulaciones por computadora y de otras técnicas cuantitativas a actividades de administración.

- **Administración de la Calidad Total.-** Es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente. El término *cliente* incluye a cualquiera que interactúe con los productos o servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa. (S.Robbins y M. Coulter, 2010:31).

Enfoque conductual.- Los primeros partidarios del comportamiento organizacional (Robert Owen, Hugo Munsterger, Mary Parker Follett y Chester Barnard) contribuyeron con diversas ideas, pero todos creían que las personas eran el activo más importante de una organización y debían ser tratados como tal. Los estudios de Hawthorne afectaron de forma importante las ideas sobre administración con respecto al rol de la gente en las

organizaciones, lo cual derivó en un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano sobre la administración.

Enfoque contemporáneo.- Analiza lo que ocurre por fuera de los límites de la organización.

- **Teoría de Sistemas.-** Plantea que la organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. La organización está abierta al entorno e interactúa con él.
- **Enfoque de contingencias.-** Plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren de diferentes formas de dirección. Las variables de contingencia son: Tamaño de organización, Tecnología para tareas rutinarias, Incertidumbre ambiental, Diferencias individuales.

Existen diversas teorías sobre la administración, cada una de las cuales aporta algo a los conocimientos para poder administrar una organización, con la intensificación de los cambios y transformaciones en la era de la información, las preocupaciones se dirigen a la globalización de los negocios y, en consecuencia, a la calidad, productividad y competitividad.

1.4.1 Como han evolucionado los enfoques de la administración

Como se ha mencionado, muchos elementos de los primeros enfoques de la teoría administrativa aún influyen en la forma de dirigir a las empresas en la actualidad. En su mayoría, los primeros enfoques se centraban en la dirección de la organización desde el interior. Con el transcurrir del tiempo los investigadores en administración comenzaron a

analizar lo que ocurría en el entorno es decir observar lo que estaba fuera de los límites de la organización y esa mirada interna y externa permite hablar hoy en día sobre gestión.

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de objetivos, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos en miras de un bien. La gestión administrativa busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas empresariales de manera coordinada.

Las investigaciones relacionadas con la gestión administrativa a nivel mundial, han tenido una importante evolución en los últimos años, mismas que ha motivado el interés de empresarios, gerentes, administradores y directivos por conocer las causas de los problemas que presentan o han presentado sus organizaciones, definir posibles soluciones para cumplir las metas y expectativas en forma eficiente y efectiva.

La gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, y controlar¹⁴.

En cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia de la organización.

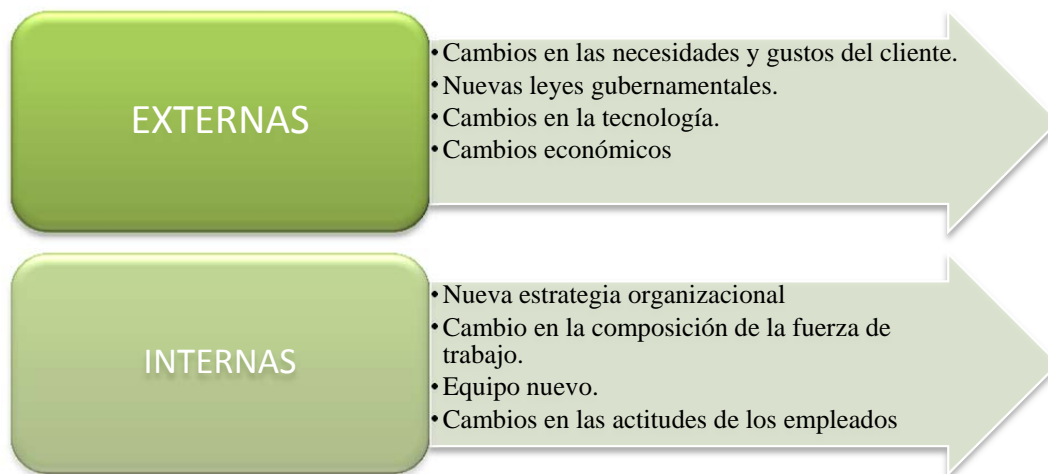
Las empresas sin importar su tamaño, organización y poder adquisitivo, cuentan con un responsable de la gestión administrativa, en unos casos se llama gerente en otros administrador, pero su finalidad es garantizar la conjugación equilibrada y equitativa de

¹⁴ Oscar Salazar, *Glosario de términos sobre administración pública*, Perú, Universidad San Marcos, 28.09.2011 en <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>.

determinadas capacidades como liderazgo, motivación, orientación al logro de su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos y metas establecidas.

De no ser por el cambio, la gestión administrativa sería relativamente sencilla. La planeación sería simple, ya que el futuro no sería diferente al presente. El problema de un diseño organizacional eficaz también estaría resuelto, ya que el entorno no sería incierto siendo innecesario rediseñar la estructura. Del mismo modo, la toma de decisiones sería drásticamente racionalizada, ya que el resultado de cada alternativa podría predecirse casi con precisión determinada. Pero esto no es lo que sucede. El cambio es una realidad organizacional. Las organizaciones enfrentan el cambio porque los factores externos e internos generan la necesidad de cambiar. (S.Robbins y M. Coulter, 2010:259).

Cuadro No. 1.1 Fuerzas Externas e Internas para el Cambio



Fuente: S.Robbins y M. Coulter, 2010 :259.

Elaborado por: Autora.

Los administradores se preocupan por planear e implementar cambios que mejoren el desempeño de la organización para volverla más competitiva considerando el escenario del mercado cambiante y altamente competitivo con diversos métodos de gestión¹⁵; para minimizar los problemas relacionados con la introducción de cambios en la organización, existen varias tecnologías basadas en los conocimientos de las ciencias del comportamiento de la administración. Estas tecnologías de cambio se conocen como desarrollo organizacional (DO).

El **desarrollo organizacional** (DO) es un enfoque de cambio planeado cuyo foco principal se centra en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace énfasis en el cambio cultural como base del cambio organizacional, y en cambiar la mentalidad de las personas para que puedan cambiar y revitalizar la organización. (I. Chiavenato, 2002:187).

Es trascendental entender que el mundo en el cual nos desarrollamos empresarialmente hablando no es estático y mucho menos constante, quien no comprenda aquello se expone a ser eliminado del mercado; esta situación es el día de hoy una realidad para las empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos; y la forma de subsistir en el mercado es a través del DO.

El cambio en la organización suele requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la posibilidad de manejar el proceso de cambio y esto puede suceder por agentes externos o

¹⁵ Harold Koontz, Hienz Weihrich y Mark Cannice, *Administración, una perspectiva global y empresarial*, México, Mc Graw Hill, 2008, p.79.

internos; en el presente estudio el cambio es motivado por un agente externo y esto es las reformas jurídicas.

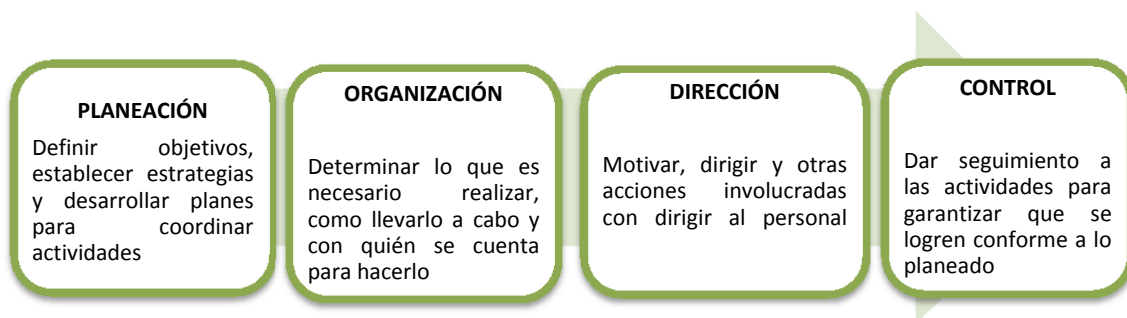
1.4.2 Enfoque que se alinea con el concepto de la caja común

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultados diferentes enfoques de la administración, la presente investigación toma como referente al enfoque desarrollado por Henri Fayol (Enfoque clásico).

Tal vez el verdadero padre de la teoría administrativa moderna sea el industrial francés Henri Fayol, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, propuso que los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido en cuatro: **planeación, organización, dirección y control.**

El cuadro No.1.2 muestra las características de las funciones de la administración consideradas para la presente investigación.

Cuadro No. 1.2 Funciones de la administración



Fuente: S.Robbins y M. Coulter, 2010:8.

Elaborado por: Autora.

En conjunto, las cuatro funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) conforman el proceso administrativo, que es fundamental para toda empresa y más aún para las empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos que persiguen operar con la caja común.

Esto significa que para poder implementar la caja común en una empresa de servicio de transporte de pasajeros urbanos es necesario que el administrador deba saber planear, organizar, dirigir y controlar actividades y personas dentro de la organización para conseguir los objetivos que persigue la caja común, explicados anteriormente.

La gestión administrativa es la puesta en práctica de las actividades integradas dentro del proceso administrativo, es imprescindible que el círculo que inicia con la planificación continua con la organización, con la dirección y finaliza con el control, sea retroalimentado, para detectar posibles fallas que imposibiliten el alcanzar objetivos institucionales o mejorar los resultados generados.

Las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión, lo cual obliga al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales necesarios para aprovechar una oportunidad de negocio.¹⁶

- **Gestión de Políticas.-** Sistema para priorizar los esfuerzos de mejora de la organización, alineando objetivos, negociando recursos y desplegando planes concretos para su consecución.

¹⁶ Edilberto Meneses, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, México, Mc Graw Hill, 2000, p.10.

- **Gestión de Proyectos.-**Sistema que permite optimizar la coordinación de las actividades, asignando de recursos, motivación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos.
- **Gestión de Procesos.-** Sistema enmarcado en la teoría de gestión empresarial TQM (Total Quality Management), que se establece en una organización para evaluar, monitorizar y mejorar de forma sistemática sus procesos.
- **Gestión de Problemas.-** Resolución de problemas u oportunidades de mejora de una organización.
- **Desarrollo de Modelos de Gestión TQM (Total Quality Management) .-** Total Quality Management es la referencia de un modelo de gestión basado en la aplicación de la calidad total y de una serie de principios y valores en busca de la competitividad y la excelencia de las organizaciones.
- **Mapa de Procesos.-** Sistema que integra todos los procesos de la compañía para gestionar interrelaciones entre procesos, rendimientos y recursos consumidos, las actividades que los componen y la información y conocimiento necesario para su ejecución.

Para entender y determinar la realidad en la que se encuentra la empresa es necesario hacer una evaluación de las condiciones y de la gestión que se ha desarrollado; dicha evaluación permitirá que alguno de los modelos antes mencionados sea puesto en marcha de manera que no se desperdicien esfuerzos por no tener un correcto diagnóstico.

La evaluación de la gestión administrativa es una herramienta de control y desarrollo empresarial, que permite calificar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección y el control de los objetivos y actividades delimitados por los accionistas, directivos e interesados.

Al igual que en una auditoría contable, se busca evaluar la forma en que se cumple con los procedimientos, normas y políticas; el resultado de un diagnóstico administrativo, permite además de plantear posibles mejoras y soluciones conocer el apego a los lineamientos establecidos, verificar la confiabilidad de la información y prevenir fraudes.

Con referencia a las corrientes del pensamiento administrativo (A. Sotomayor, 2008:31), la evaluación de la gestión se puede efectuar con referencia a dos enfoques:

1. Proceso Administrativo.- La evaluación se diseña con base en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; es decir el desarrollo se efectúa por etapas perfectamente identificadas, las cuales se van entrelazando de manera coordinada, hasta cumplir un fin específico.

2. Aspectos Administrativos.- En este enfoque la evaluación también se lleva a cabo en forma sistematizada; pero no sigue necesariamente las funciones gerenciales, sino que más bien considera el tema sujeto de estudio e identifica sus características, operatividad, contribución y resultados. Por ejemplo: estilo de dirección, proceso productivo, servicio al cliente, sistemas de comunicación e información, nivel de desempeño, trato a clientes (internos y externos), productos y/o servicios, sistemas de calidad, entre otros.

En todos los casos se define primeramente una situación actual para conocer en donde se está originando el problema, se analizan las causas, consecuencias y finalmente se plantean propuestas para la mejora.

Para la presente investigación se evaluará la gestión administrativa a través del segundo enfoque, con el cual se buscó conocer sobre el cumplimiento de las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control) en el nivel gobernante, sobre algunos de los procesos de apoyo y generadores de valor en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos.

1.5 Cómo el cooperativismo se alinean con el enfoque de la caja común

La cooperación se fundamenta en el principio de la centralización administrativa, en interés de la mayor competencia, y en la descentralización del control en razón e interés del funcionamiento democrático.

Existe en la sociedad un movimiento que adapta el tradicional principio del servicio al sistema económico actual. Se le denomina movimiento cooperativo. Trabaja por la transformación de una sociedad donde el servicio sea el motivo dominante en la producción dentro de las organizaciones.

Una sociedad cooperativa es una asociación voluntaria en la que el pueblo se organiza democráticamente para llenar sus necesidades por medio del apoyo mutuo, y en el cual el motivo del trabajo y de la distribución es el servicio y no el beneficio.¹⁷

Consuelo Estrella en su libro, *el cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina*; menciona que todas las empresas existen para atender a los intereses de sus principales partícipes. Pero, mientras en las empresas tradicionales esos intereses se identifican con los de los inversores, en el caso de las cooperativas los excedentes (que a veces se producen) deben quedar subordinados siempre a otros intereses. De hecho, las empresas tradicionales pueden considerarse como una asociación de capitales anónimos, en tanto que las cooperativas constituyen una asociación de personas visibles.¹⁸

Entendiendo que el cooperativismo se enfoca en el hecho de que cada individuo de forma asilada logre conseguir sus objetivos si unifica recursos, esfuerzos, e ideas de forma conjunta con personas símiles.

Con lo antes mencionado la caja común puede ser considerado como un modelo de administración cooperativo.

Atilio Boron, plantea que el modelo cooperativista debe contener un perfil que marque su accionar permitiendo desarrollarlo y distinguirlo conteniendo los siguientes elementos:

¹⁷James, Peter Warbasse, *Democracia Cooperativa*, Argentina, Atalaya, 1985, p.16.

¹⁸ Consuelo Estrella Izquierdo Albert, *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina*, Cuba, Universidad Pinar del Río 17.08.2012 en <http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/1q.htm>.

a) Los Principios

1. Libre acceso y adhesión voluntaria
2. Control democrático
3. Distribución de los excedentes en proporción a las operaciones
4. Limitación del interés al capital
5. Neutralidad política y religiosa.
6. Pago al contado
7. Estímulo a la educación

b) Los Valores

Los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Junto a los principios y valores fundamentales de la cooperación y considerando que la caja común persigue el mejoramiento continuo de las empresas de transporte; la aplicación estricta de dichos principios y valores permitirán asegurar su buen funcionamiento.

Estos elementos mantienen una estrecha relación con las características de la caja común mencionados al inicio de la presente investigación. Para asegurar la democracia de control, cada miembro cuenta con un solo voto en los asuntos de la organización.

Los socios tienen el control directo de los asuntos de la organización. Eligen un cuerpo de directores que seleccionan y nombran los expertos encargados de administrar los distintos

tipos de operaciones para atención de los socios. De ese modo la organización cooperativa demuestra la practicabilidad de la democracia.¹⁹

Para asegurar una mayor eficacia y conveniencia será importante proveer a los miembros a los precios corrientes del mercado local. Todo excedente que logre ser economizado en una negociación permitirá mejorar el nivel de ingresos de la propiedad colectiva.

El capital invertido en una organización cooperativa, si recibe algún interés, es una tasa fija inferior a la mínima corriente en el mercado. El propósito no es el de conceder los beneficios o economía de las operaciones realizadas al capital invertido, sino simplemente el de pagar a los capitales empleados un salario razonable.²⁰

Las compras son al contado en todo lo posible. Aquellos socios que no cuentan con un capital inicial se les permite formar parte de la organización si aceptan ir dejando los excedentes economizados que le correspondería por las compras que va realizando en la organización. La finalidad que se persigue es la extensión de la empresa a nuevos servicios. Condiciones favorables y autonomía de los empleados, compatibles con el éxito comercial frente a la competencia de las operadoras privadas, son reglas que siempre se observan en las organizaciones cooperativas.²¹

La organización comienza prestando el servicio, mismo que esta lo más cerca posible a las necesidades elementales y básicas de movilidad de los usuarios.

¹⁹ Cámara de Transporte Urbano de Cuenca, *Informe primer semestre 2010*, Cuenca, p.16.

²⁰ Atilio, Boron, *Filosofía Política Contemporánea*, Argentina, Clacso, 2004, p. 183.

²¹ James, Peter Warbasse, *Democracia Cooperativa*, Argentina, Atalaya, 1985, p.19.

Cuando el funcionamiento y la prosperidad de la operación han sido aseguradas, las empresas se federan para prestar servicio de mayor responsabilidad.

Es así como la administración cooperativa se mueve del simple servicio de transportación hacia la organización cooperativa en escala.

Esta es una marcha gradual, y solo puede marchar orgánicamente a medida que la capacidad y competencia administrativa se desarrollan con los progresos de la organización.

Las organizaciones cooperativas hacen uso del control descentralizado, en interés de la democracia, y de la centralización administrativa en interés de la eficiencia.

Por su naturaleza la cooperación entrena al socio como consumidor, para que aprenda a dirigir su propio negocio independiente del tráfico mercantilista y alejado del Estado político. No busca la abolición ni la confiscación de nada ni de nadie pero su tendencia natural es la creación y consolidación del método cooperativo.

La transición de un sistema a otro se produce en la medida en que la cooperación realiza progresos verdaderos, en presencia de la competencia con los servicios privados y el sector socializado del Estado. La cooperación crece solamente demostrando su superioridad. No tiene otro método. Y tiene que lograr eso luchando contra la honestidad de las fuerzas poderosas del comercio privado y contra la posición de los gobiernos políticos dominados por los intereses creados, o de gobiernos que sacan de manos de las

organizaciones algunas empresas para ponerlas en posición y control de la administración política del Estado.

La cooperación es constructiva y evolucionista, nunca destructiva ni caótica. No apela jamás a la fuerza ni a la coacción y sostienen la libertad del servicio.

No pide la abolición del comercio privado con fines de lucro por medio de decretos, edictos o confiscaciones. Vive siempre alerta y no desea privarse de la oposición o competencia leal de las operadoras que buscan hacer beneficios.²²

La expansión de la cooperación no es nunca súbita ni catastrófica. Las viejas formas no son ni destruidas ni tratadas injustamente desaparecen o desisten al ir desapareciendo formas nuevas que creen y demuestran prácticamente su valor. La administración cooperativa solo puede desarrollarse si prueba superioridad evidente en competencia franca con las otras estructuras económicas sociales.²³

La cooperación demuestra que los grandes cambios sociales permanentes son aquellos que se alcanzan apelando a métodos que estén conformes con los fines perseguidos. Aplicando ciertos métodos, en una serie de sociedades cooperativas más pequeñas, una gran sociedad cooperativa haciendo uso de esos métodos, se establece sólidamente.

²² James, Peter Warbasse, *Democracia Cooperativa*, Argentina, Atalaya, 1985, p.23.

²³ Atilio, Boron, *Filosofía Política Contemporánea*, Argentina, Clacso, 2004, p. 189.

La cooperación hace uso del principio de que las mismas causas producen los mismos efectos, y de que los fines deseables se logran con medios igualmente convenientes. Construyendo desde abajo la cooperación se aproxima a la democracia cooperativa en desarrollo. Este hace contraste con todos los otros movimientos radicales o reformistas, que dependen de elecciones, huelgas generales, revoluciones, sabotaje, luchas de clases y otros métodos diversos. (J. Warbase, 1985:26)

La cooperación es evolucionista, amistosa, práctica, tranquila enemiga de la ostentación y del drama. Se apoya en la norma social de las masas consumidoras que están interesadas en el bienestar general del pueblo, ya que ellas mismas son sociedad.

La cooperación es una forma más segura de operar ya que en ella no hay antagonismo irreductibles; los patronos son los dueños de la empresa de modo que ambos elementos tienen idéntico interés y celo por su triunfo.

La cooperación une al pueblo sobre la única base común en que el pueblo puede unirse: el hecho de que todo él sea consumidor.²⁴

El movimiento cooperativo no debe aceptar alianzas con partidos políticos, religiones o sectas. Donde esas alianzas existen ya es inevitable que se produzca un principio de división y frente a esas diferencias, el cuerpo neutral debe ser considerado como expresión genuina del sistema cooperativo.

²⁴ Entrevista a Informante calificado, Gerente General, 27.01.2012.

Las sociedades cooperativas desean que el trabajo que ellas emplean este organizado en sus respectivas organizaciones sindicales para su mejor defensa.

A medida que el comercio privado cede su sitio a la socialización política de las actividades mercantiles y al invasor estado socializado, el conflicto de las fuerzas económicas se traslada al campo de la lucha del estado político coercitivo y el movimiento voluntario político y cooperativo en todas sus manifestaciones. Esta polarización de fuerzas se define al fin como un conflicto entre la sociedad regimentada de tipo autoritario y el individuo libremente organizado. (J. Warbase, 1985:36)

El movimiento cooperativo se funda en una teoría de la conducta humana que es una parte fundamental de la constitución biológica de la especie; representa un saludable principio primitivo en acción, y del que depende la perpetuación de la raza humana.

La teoría de la cooperación resume y verifica la historia de la especie animal no por el antagonismo de la guerra han surgido y se han desarrollado las mejores cualidades, sino por la ayuda y el servicio recíproco.²⁵

El movimiento cooperativo se funda en una teoría de administración organizada y tiende hacia la dirección a que apunta el apoyo mutuo, para salvar al hombre de antagonismos que le destruían.

En el mundo, la forma cooperativa está adoptando hoy vías innovadoras que merecen ser destacadas y, en su caso, impulsadas o imitadas. Con frecuencia, esas vías no son sino

²⁵ James, Peter Warbasse, *Democracia Cooperativa*, Argentina, Atalaya, 1985, p.25.

reinversiones o nuevas aplicaciones de ideas cooperativas ya existentes. En el caso de algunas, son factores locales los que explican su éxito en un contexto nacional determinado, pero la mayoría de ellas funcionan bien debido a su propia naturaleza cooperativa y podrían así aplicarse en cualquier parte y el servicio de transporte de pasajeros urbanos es uno de esos casos.

Finalmente, no es a la sociedad precisamente sino al individuo a quien la cooperación interesa. A medida que él se mueve hacia la gestión cooperativa, se le abren las puertas a las materias y oportunidades de una vida mejor, asegurándoles un mayor perfeccionamiento y felicidad.

Todo el enfoque filosófico y la razón de ser de la gestión de la caja común tiene como base los principios explicados en teoría cooperativista. Para que funcione este modelo de gestión con enfoque cooperativista es necesario el apoyo en principios y herramientas gerencial; siendo una de ellas el cuadro de mando integral.

El **Cuadro de mando integral (Balance Scorecard)** desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard, y mejorado continuamente hasta el día de hoy, es una técnica de evaluación y control de estrategias.

El *Balance Scorecard* debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la

evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente.²⁶

El cuadro de mando integral es una valiosa herramienta que debe combinar cuidadosamente objetivos estratégicos y financieros adaptados al giro de la organización, para el modelo de gestión administrativa de la caja común es muy importante la aplicación de esta herramienta.

El cuadro de mando integral en un inicio fue concebido como un sistema de control de gestión, que posibilita medir la actuación futura, dando así paso a un nuevo tipo de sistema de gestión, el cual está diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo sistema complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura.²⁷

Es importante destacar que para la puesta en marcha del modelo de gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos es fundamental que los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia, contemplando la actuación de las empresas de servicio de transporte desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

²⁶ Harold Koontz, Hienz Weihrich y Mark Cannice, *Administración, una perspectiva global y empresarial*, México, Mc Graw Hill, 2008, p.135.

²⁷ Idalberto, Chiavenato, *Administración en los Nuevos Tiempos*, Colombia, Mc Graw Hill, 2002, p.126.

CAPÍTULO II

En el capítulo I, se presentó una introducción sobre el aspecto teórico de la gestión administrativa; además se habló sobre la relevancia de la caja común.

En el presente capítulo se realizará el diagnóstico administrativo en la organización objeto de este estudio y del entorno en el cual se desarrolla.

2.1. Análisis de la situación general del transporte de pasajeros en el Ecuador

En negocios familiares, como lo son en su mayoría en el Ecuador, la organización gira alrededor de una o varias personas “imprescindibles” que normalmente son la cabeza de familia; quienes por desconocimiento no logran llevar a cabo la organización de las actividades normales de la empresa. La falta de información del negocio tanto en el plano económico como en lo administrativo, ocasiona la no utilización de los recursos de forma adecuada, disminuyendo los ingresos y disparando los costos de operación; así como desaprovechando oportunidades por no tener un debido registro de la información.

El transporte público no es la excepción, en nuestro país sigue el mismo patrón, aunque en los últimos años se han encaminado esfuerzos hacia la asociatividad o al cooperativismo, con el propósito de mejorar la gestión administrativa de los empresarios del transporte público; quienes llevan sus controles en forma manual. El Servicio de Transporte en el Ecuador comenzó a tener lugar desde la administración del Doctor Isidro Ayora, período en el que se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones que tiene como función el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras públicas; la vigilancia de las obras municipales; el progreso del comercio en todos sus ramos; el fomento de su transporte vial terrestre.

El 9 de julio de 1929, la Asamblea Nacional promulgó la Ley de Régimen Político-Administrativo, en la que consta el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, como ente responsable en la ejecución de obras viales en el país, para lo cual se implementó la correspondiente estructuración orgánico-funcional. Decisión ratificada el 15 de octubre de 1984, mediante acuerdo ministerial número 037.

En el presupuesto de Obras Públicas se hacía contar siempre una partida asignada a los fines. Para que el MOP llegue a constituirse en una cartera de estado, transcurrieron 37 años, desde su primera creación el 6 de agosto de 1892.

A partir de su creación, se contaba con un organismo gubernamental de alto nivel encargado de la ejecución de proyectos viales de integración nacional; la más antigua referencia legal sobre el tema corresponde a la “Ley Sobre Caminos Vecinales”, promulgada en agosto de 1869, en el gobierno del Dr. Gabriel García Moreno.

No solamente la obra vial fue planificada y ejecutada desde el Ministerio de Obras Públicas, también se involucró en la administración de trabajos concernientes a los ferrocarriles, correo y telecomunicaciones.

La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas. En los últimos años en los grandes núcleos urbanos del Ecuador se ha procedido a la implantación de diferentes tipos de transporte público para el traslado de la población.

La transportación colectiva, en el país, tiene un mecanismo de explotación de un servicio con más de 50 años, basado en un sistema cooperativo inexistente. Se origina en un grupo de propietarios de unidades de locomoción, que se organizan para administrar una línea o ruta a su entero mandar.

Esta ruta es operada monopólicamente por la cooperativa²⁸ sin que nadie la controle, exija y vele por la forma en que se la administra. Por otro lado, los cooperados o socios son propietarios de buses que no los manejan directamente, sino que contratan choferes a través de mecanismos de pago a destajo; esto es, su salario es un porcentaje de los ingresos obtenidos por el pago de los pasajes. Día que no trabaja no gana, y estabilidad laboral; y seguridad social cero.

Esta doble condición del sistema cooperativo, apropiación de la ruta y composición social, genera modalidades de gestión ineficiente e ineficaz que conduce a una mala calidad de la oferta del transporte y a rendimientos económicos sumamente bajos. De allí que, en realidad, lo que se tiene es un sistema semi cooperativo informal que debe evolucionar hacia una de las siguientes alternativas: cooperativo, empresarial, estatal (nacional o municipal) o mixto.

En este nuevo contexto, los Consejos de Tránsito que a lo sumo implementan la política tarifaria y, por su composición social, representan más a las cooperativas que a la

²⁸ Chauvin, Juan Pablo; *Conflicto y Gobierno Local, El Caso del Transporte Urbano en Quito*, Ecuador, Ed. Abya-Yala, 2007, p.43.

ciudadanía o al Estado; deberían tener un rol mucho más activo en términos de la regulación.

Por ejemplo, impulsar la licitación de líneas de buses, siguiendo el ejemplo de Santiago en Chile. Con eso se tendría una competencia sana entre las entidades oferentes, la calidad del transporte mejoraría y habría una instancia de control explícita.

La caja única es, sin duda, un buen inicio. En las líneas de buses donde entre en vigencia la propuesta, se reducirán las carreras y luchas entre los buseros, por captar pasajeros, con lo cual los accidentes disminuirán, el estrés de los choferes será menor y el trato al pasajero mejorará. La equidad del supuesto sistema cooperativo puede cumplirse y las posibilidades de inversión incrementarse. Esto es, se puede convertir en el punto de partida para la transformación de la gestión del transporte y mejora de la calidad de la movilidad de la población.

El transporte público colectivo como un concepto general permite la movilización de un grupo de personas en un mismo vehículo optimizando la utilización del espacio vial disponible y minimizando los impactos sobre la ciudad.²⁹

Estos impactos son la congestión, la contaminación y la accidentalidad y se relacionan directamente con los vehículos kilómetros de circulación. De manera general, en la medida que más personas utilicen el transporte público colectivo se verán mejores condiciones de vida en la ciudad.

²⁹ Chauvin, Juan Pablo; *Conflicto y Gobierno Local, El Caso del Transporte Urbano en Quito*, Ecuador, Ed. Abya-Yala, 2007, p.43

La utilidad de la caja única va desde las economías de escala hasta la autorregulación de las rutas; además de que permite minimizar la competencia desleal e ilegal.

En la actualidad no existe ninguna empresa en el Ecuador que funcione al cien por ciento bajo el concepto de caja única, porque se necesita establecer el marco legal, un sistema operativo y uno administrativo.

El transporte público desempeña una función crítica en muchas grandes áreas metropolitanas, donde más del 50% de los trabajadores dependen de él para desplazarse hacia y desde su lugar de trabajo.³⁰

A causa de la gran preocupación medioambiental, los trolebuses y los autobuses impulsados por combustibles alternativos reemplazarán a los motores a diesel. Hay una enorme variedad de nuevas tecnologías en el área de los sistemas de vehículos inteligentes. La información para planificar el viaje también estará disponible. Las empresas de transporte usarán tecnologías avanzadas para la gestión del tráfico y la flota de sus vehículos. Los sistemas de control de vehículos que guiarán los autobuses a lo largo de corredores y rutas fijadas están en investigación: reducirán el retraso de los vehículos, incrementarán su capacidad y mejorarán su seguridad.

La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas. En los últimos años, en los grandes núcleos urbanos se ha procedido a la implantación de servicios de transporte interprovincial para el traslado al

³⁰ Chauvin, Juan Pablo; *Conflicto y Gobierno Local, El Caso del Transporte Urbano en Quito*, Ecuador, Ed. Abya-Yala, 2007, p.54.

trabajo y otra serie de actividades de grandes cantidades de población residentes en otras provincias del país.

En el Anexo 2.1. y 2.2. se puede observar el número de vehículos que prestan sus servicios en el Ecuador conforme al último estudio realizado por el Instituto nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2010; sobre el transporte. La gestión de los servicios públicos es el reflejo de la forma como está concebido y constituido el Estado.

La Federación Nacional de Transportistas de Pasajeros Urbanos (FENATU) con su sede en Quito mantiene un reporte de las operadoras y del número de unidades con las que funcionan; dicho registro alberga únicamente a las que operan de forma legal y que están regidas por los organismos de control.³¹

En el Anexo 2.3. se detalla el número de operadoras que brindan el servicio de transporte de pasajeros urbanos en el Ecuador.

2.2. Estructura y funcionamiento del sector de transporte urbano en el Distrito Metropolitano de Quito

El Transporte Terrestre en el Distrito Metropolitano de Quito es administrado para atender las necesidades básicas de la población, por lo que se ha transferido competencias a los gobiernos locales, pero su administración y control es muy criticado por las personas usuarias del mismo.

³¹ Federación Nacional de Transportistas de Pasajeros Urbanos (FENATU), *Registro nacional de operación 2011*, Quito, p.16.

En la administración del transporte terrestre en Quito existe un marco regulatorio³², el cual tiene etapas de factibilidad técnica-financiera y contrato.

ETAPA DE FACTIBILIDAD TÉCNICA-FINANCIERA:

- Planificación
- Provisión de Infraestructura

ETAPA DE CONTRATO:

- Prestación de los Servicios
- Fiscalización y Control.

La planificación junto con la fiscalización y control se evalúan; mientras que la provisión de infraestructura y la prestación de servicios es el plan operacional. La gestión es normada a nivel nacional por la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre y Seguridad Vial; complementada con la ley de Compañías y de Cooperativas.

El marco de regulación lo conforman las entidades de control y administración del transporte así como de sus compañías y son:

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas
- Agencia Nacional de Tránsito y Seguridad Vial.
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Inclusión Económica y Social

³² Chauvin, Juan Pablo; *Conflicto y Gobierno Local, El Caso del Transporte Urbano en Quito*, Ecuador, Ed. Abya-Yala, 2007, p.58.

Esto a nivel nacional, y en lo que concierne al Distrito Metropolitano de Quito es el Municipio Metropolitano quien delega la competencia administrativa / operativa a:

- Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMOP)

El cuadro No.2.1. muestra las entidades de control y sus respectivas competencias para la regulación del transporte.

Cuadro No. 2.1 Marco Regulatorio e Institucional

Competencia	Nacional	DMQ
Autoridad Planificación Políticas Tarifas Registro Fiscalización Matrículas Creación empresas de transporte Creación cooperativas de transporte	AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	CONCEJO PROVINCIAL DE TRÁNSITO
Registro-control empresas de transporte	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	DELEGACIÓN PROVINCIAL
Registro-control cooperativas de transporte	MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONOMICA Y SOCIAL (DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS)	DELEGACIÓN PROVINCIAL
Planificación Políticas Registro Fiscalización Permisos de operación Provisión de infraestructura de transporte		EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS

Fuente: Investigación Realizada en el Ilustre Municipio de Quito. Empresas Metropolitanas (Servicio de Transporte), 2011.

Elaborado: Autora

En la capital ecuatoriana, el 78% de los desplazamientos se realiza en el transporte público³³; Mendizabal explicó que como transporte público se entiende a los autobuses de servicio público, incluido los institucionales y escolares, pero no entran en esta categoría los taxis.

“Del total de usuarios de transporte público en Quito, 2,2 millones (84.8%) lo hacen en servicios públicos masivos y el 15,2% en transporte escolar o empresarial.

De los cerca de un millón de personas que se trasladan en medios privados, el 85,5% lo hace en vehículo propio y el 14.5% en taxi.”³⁴

Los tipos de transporte en el Distrito Metropolitano de Quito, han ido mejorando su servicio en cuanto al alcance de sus líneas de traslado; aunque hacen falta algunas reformas en lo que se refiere a su administración. En este sentido los transportes que ofrece la ciudad de Quito son:

- **Trolebús**

Se define al servicio de trolebús como:

“Una red de líneas de transporte urbano que se enlazan entre sí mediante estaciones de transferencia y paradas de integración”. (Ilustre Municipio de Quito, 2011: Sistema Metropolitano Integrado de Transporte Trolebús).

³³ Las autoridades de la Comunidad de Madrid, a través del consultor José Murazabal, entregaron al alcalde de Quito, Augusto Barrera, el informe de la encuesta, que forma parte del diseño del sistema de Transporte Público de Pasajeros y la Primera Línea del Metro. La empresa pública Metro Madrid, encargada del transporte subterráneo en la capital española realizó el estudio. Ilustre Municipio Metropolitano de Quito, 13.03.2012.

³⁴ Metro de Quito Empresa Pública Metropolitana, *Una Radiografía de la Movilidad Quiteña*, 23.07.2012. en http://www.metrodequito.gob.ec/noticias_detalle.php?id_noticia=9

Este sistema posibilita a los usuarios diseñar su propia ruta y trasladarse a cualquier punto de la ciudad con un solo pasaje. Además, mantiene un subsidio de solidaridad, de los pasajeros que realizan viajes cortos, para la población de bajos recursos económicos que viven en los lugares más alejados de la ciudad.

El Trolebús constituye el eje central del Sistema Integrado y ha sido uno de los proyectos más exitosos de los últimos años en Quito. El sistema integrado se complementa con el sistema de alimentadores, mediante buses de gran capacidad, que realizan viajes desde las estaciones de transferencia hacia los barrios periféricos de la ciudad y viceversa, moviliza 250.000³⁵ usuarios en promedio diario.

A partir de la creación del Trolebús, se han generado nuevos proyectos de sistemas integrados de transporte como son la Ecovía y el Metro bus.

- **Ecovías**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, sobre la base de las atribuciones conferidas por Ley, ha venido trabajando en la implantación de planes y programas tendientes a racionalizar el transporte público.

De los estudios efectuados en 1998, con la colaboración de expertos brasileños en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se determinó la implantación del Sistema Integrado de Transporte en la Avenida 6 de Diciembre, en vista del incremento de la demanda en este sector.

³⁵ Metro de Quito Empresa Pública Metropolitana, *Una Radiografía de la Movilidad Quiteña*, 23.07.2012. en http://www.metrodequito.gob.ec/noticias_detalle.php?id_noticia=9

La municipalidad inició un proceso de modernización del sector del transporte, mediante el cual se otorga a la empresa privada la operación del corredor Ecovía, moviliza aproximadamente 150.000³⁶ usuarios.

- **Metrobus**

El tercer proyecto de un sistema integrado de transporte se denomina Metrobus.

El sistema Metrobus se orienta a lograr la reestructuración y modernización de la prestación de servicios de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Programa de Corredores de Transporte Público contempla la estructuración de la Red Fundamental de Transporte, con la ejecución de troncales longitudinales principales de norte a sur y hacia los valles, en corredores operando bajo el sistema conocido como BTR (Bus Rapid Transit), con carriles exclusivos para el transporte público por los cuales circularán buses ecológicos de gran capacidad y con un sistema de paradas y estaciones que permiten la integración física y tarifaria, moviliza en forma diaria aproximadamente 290.000³⁷ usuarios.

El sistema organizado de rutas permitirá la integración de los servicios troncales con los servicios locales, líneas transversales y con los terminales para los servicios interprovinciales e ínter cantonales.

³⁶ Metro de Quito Empresa Pública Metropolitana, *Una Radiografía de la Movilidad Quiteña*, 23.07.2012. en http://www.metrodequito.gob.ec/noticias_detalle.php?id_noticia=9

³⁷ Metro de Quito Empresa Pública Metropolitana, *Una Radiografía de la Movilidad Quiteña*, 23.07.2012. en http://www.metrodequito.gob.ec/noticias_detalle.php?id_noticia=9

Con la implantación de los nuevos corredores de transporte, se pretende generar una nueva alianza estratégica entre el Municipio de Quito y los operadores históricos de transporte, definiendo una racional estructura de rutas, servicios, tarifas, flota, y promoviendo la modernización de los operadores con un nuevo esquema de organización empresarial.

En el Anexo 2.4. se detalla el listado de operadoras y las rutas existentes.

Según la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (Epmmp), en Quito están registrados 2 034 buses urbanos (sin incluir las unidades del sistema municipal integrado, que circulan por los corredores).

2.3. Análisis de la situación actual de la compañía de Transportes Guadalajara S.A.

En esta fase se aplicó algunas técnicas para la recopilación de la información, por medio de fuentes primarias; en la investigación de campo por medio de encuestas a los empleados, entrevistas a directivos y observación en las instalaciones y unidades; y, fuentes secundarias integradas por la información escrita sobre el tema como: manuales, revistas y publicaciones.

2.3.1. Información general sobre la muestra seleccionada.

La Compañía de Transportes Guadalajara S.A. es una organización que se dedica a prestar el servicio público de transporte urbano dentro del Distrito Metropolitano de Quito cuenta el permiso de operación otorgado por la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMP).

La compañía de Transportes Guadalajara S.A. fue constituida mediante escritura pública otorgada por la notaria décimo sexta del Cantón Quito, el 21 de Noviembre de 1994, con la cuantía de 5.100.000,00 sucres de los cuales se depositó 1.530.000,00 y el saldo del capital suscrito se canceló en el transcurso de dos años. El capital social de la compañía es de 510 acciones numerales, a un valor nominal de \$10.000,00 sucres por acción.

Esta constitución se dio inicialmente con treinta y un socios.

Los estatutos constan de diecinueve artículos legalmente aprobados por la junta general de accionistas, con la delegación de un presidente, que será también de la junta general y del directorio; de dos vocales de directorio con su respectivo suplente, un gerente general, que será secretario del directorio y de la junta general de accionistas, de un comisario con su respectivo suplente, a los que desde la fecha de su nombramiento duraran dos años en sus funciones y podrán ser reelegido indefinidamente.³⁸

Dentro de las clausulas para ser presidente o miembro del directorio es requisito ser accionista de la compañía durante dos años.

El objetivo social de la compañía es la prestación en forma permanente del servicio de transporte urbano especial y selectivo del servicio de pasajeros, también actuará como agente, representante mandataria y comisionista de otra empresa, nacionales o extranjeras, pudiendo implementar talleres de mantenimiento a las unidades internas y servicio externo.

³⁸ Compañía de Transportes Guadalajara S.A., *Informe anual 1999*, Quito, p.4.

Podrá adquirir prestaciones sociales, acciones o parte beneficiarias de otras compañías que operen en actividades similares, ejecutar acuerdos o convenios o contratos civiles, mercantiles o de cualquier otra naturaleza que sean a fines con su objetivo social, siempre que la ley ecuatoriana lo permita, por ser una compañía de sociedad anónima y se encuentra supeditada al ente de control Superintendencia de Compañías.

Domiciliada en Quito Provincia de Pichincha, con un plazo de duración de 30 años.

En la actualidad la compañía de Transportes Guadalajara S.A.se encuentra ubicada en Llano Grande, Barrio el Carmen Calle 25 de Noviembre No. 171.

El 28 de Diciembre de 2004 se legaliza el aumento de capital de la compañía que pasa a ser de \$ 4.182,80; divididos en 10.457 acciones a un valor nominal de \$0.40 cada acción.

Organización

Esta dimensión fue evaluada para conocer si se están aplicando los principales elementos empresariales como: estructuración, diseño organizacional, formalización de procesos, plataformas de apoyo tecnológico, talento humano y comunicación tanto interna como externa.

En la compañía de Transportes Guadalajara S.A. la Junta General de Accionistas dentro de la organización es quien se ocupa direccionamiento estratégico, y sirve para determinar

las acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazo, así como los mecanismos a través de los cuales se realizan ajustes a los planes o se re-direcciona el futuro de la compañía.

La Compañía de Transportes Guadalajara S.A. está organizada a través del siguiente organigrama estructural:

Cuadro No. 2.2 Organigrama Estructural

Compañía de Transportes Guadalajara S.A.



Fuente: Archivos Compañía de Transportes Guadalajara S.A., 2007

Elaborado: Compañía de Transportes Guadalajara S.A, 2007

La compañía en su estructura organizacional opera bajo el sistema de departamentos por funciones.

La departamentalización que emplea la Compañía de Transportes Guadalajara S.A. abarca todas las actividades que la compañía realiza en la actualidad.

A continuación se presenta una descripción de las funciones y actividades que la compañía desempeña actualmente.

Cuadro 2.3. Funciones y actividades actuales de la compañía

FUNCIONES	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	OBSERVACIÓN
ADMINISTRACIÓN	Representación	En esta actividad se contempla todos los compromisos que el gerente debe atender tanto como autoridades municipales como con las empresas relacionadas.	Depende de las solicitudes recibidas.	
	Planificación de Operaciones	Las rutas y horarios son establecidos de acuerdo a los cronogramas que la empresa ha desarrollado desde sus inicios y no han sido modificados hasta la fecha	Una vez por semana	No se realiza planificación adecuada de rutas y horarios.
	Contratación.	La contratación se realiza sólo para personal operativo como : Despachadores, secretarías, contador, etc. Se lo hace con un llamado a los interesados por prensa escrita. Entrevista con el gerente general.	Depende del requerimiento de personal de la empresa.	Los cargos de gerenciales son asignados en la Junta General y con la condición de que debe ser un accionista y es elegido por votación.
	Control de operación	La actividad de control de operación comprende el trabajo realizado por los despachadores que deben fiscalizar los	El control de tiempos y desviación se lo hace cada vez que una unidad llega a la parada de la ruta donde está asignada	Los denominados despachos ejercen una actividad de control muy precaria ya que existen graves denuncias de sobornos

		tiempos de llegada y cumplimiento de la ruta, así como demás incumplimientos que son motivo de sanción		para evitar sanciones.
		Las hojas de control de los despachos deben ser verificadas con las tarjetas de control electrónico con el fin de establecer desviaciones y proceder a sancionar los incumplimientos.	Una vez al día.	El control es ineficiente ya que el personal de despachos no realiza una labor seria.
	Seguro	En caso de accidente o siniestro todos los socios tienen derecho a percibir por parte de la compañía previa la presentación de documentos pertinentes.	Según solicitud presentadas	El valor del seguro tiene como máximo un valor de cuatro mil dólares.
	Mantenimiento y Mecánica	Soporte al funcionamiento de las unidades con mantenimiento preventivo, repuestos, correcciones a desperfectos.	Depende de requerimiento por las unidades.	Se debería tener mayor énfasis en el mantenimiento preventivo a través de tablas de control.
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Contabilidad	Todas las actividades relacionadas con la contabilidad registros contables e impuestos.	Registros diarios de ingresos y egresos de dinero por concepto de servicios públicos y otros gastos. Pago mensual de impuestos.	El personal de contabilidad labora solo por horas en la tarde.
	Recepción y conciliación de Ingresos Depósitos	El cobro de tickets lo realiza el mismo despacho en las paradas y tiene un costo de 30.00 dólares diarios.	Cobro a cada unidad de transporte diariamente.	El dinero luego es llevado a las oficinas de la empresa por el despacho en horario del medio día.
		El dinero es entregado por los despachos, procede a conciliarse con los tickets que el despacho regresa a las oficinas es decir los tickets de las unidades que no hay laborado.	La conciliación del dinero se la realiza diariamente.	La encargada de realizar esta conciliación es la secretaría de gerencia con cada uno de los despachos.
		El dinero luego de ser conciliado debe ser depositado.	Un depósito diario con todos los valores recolectados y conciliados	La misma secretaria que concilia los valores es la encargada de realizar los depósitos.

Fuente: Investigación Realizada en la compañía de Transportes Guadalajara S.A., 2012.

Elaborado: Autora

Productividad

El proceso productivo es el más importante dentro de la organización. La empresa como se presenta en este documento, es una productora de servicios, por tanto la política de productividad está orientada hacia el servicio de los usuarios de las rutas.

La compañía de Transportes Guadalajara S.A. es prestadora de un servicio para la ciudad, se encarga de trasladar a las personas a sus lugares de destino de la forma más segura; por tanto, además de pensar la productividad en términos financieros, se debe pensar en la productividad de la ciudad en términos de tiempo de viajes, calidad del servicio, accidentalidad vial y sostenibilidad ambiental.

Operación

La compañía de Transportes Guadalajara S.A presta servicio con 25 unidades de propiedad de los accionistas y 9 unidades adicionales que son de propiedad de la compañía.

Cubre su servicios en tres rutas, la ruta 032 con 25 unidades desde la Ciudadela Alegría al Parlamento, con 4 unidades de la ruta CA1 Moran -La Bota y con 5 unidades en la ruta CA2 Oyacoto- La Bota.

En la ruta 032 brinda el servicio a una frecuencia de 4 minutos en horas pico y 6 minutos en horas valle; desde las 5:20 am hasta las 10:00 Pm de acuerdo al permiso de operación, emitido por la municipalidad.

En la ruta CA1 y CA2 brinda el servicio a una frecuencia de 15 minutos en horas pico y 25 minutos en horas valle; desde las 5:20 am hasta las 10:00 Pm de acuerdo al permiso de operación, emitido por la municipalidad.

La Dirección de Operaciones como la encargada de la programación de las unidades y de responder a las necesidades de la demanda; sin embargo en el proceso productivo también interactúa de manera directa la Dirección de Mantenimiento garantizando la disponibilidad de los vehículos y disminuyendo los insumos pero manteniendo la misma operación de las unidades. Por tanto, la productividad de la empresa atraviesa todas las instancias relacionadas con la atención directa al cliente.

Usuarios

Presta servicio de transporte público a aproximadamente 40.000 mil pasajeros de manera diaria esto comprende de lunes a viernes y para fines de semana y feriados a 20.000 pasajeros.

Las 12 unidades fueron reemplazadas por cuatro unidades de articulados de la Ecovía que operan en el corredor Rio Coca- Playón de la Marín, con frecuencias establecidas por el Gerente de Operaciones del Corredor.

Desarrollo organizacional

Luego de la reestructuración del transporte la compañía de Transportes Guadalajara S.A al momento se encuentra supervisada por el ente de control municipal como lo es Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas.

En conformidad al artículo décimo cuarto del estatuto las facultades que tiene el gerente de los nueve incisos se han implementado siete , esto es la contratación de personal de operación, la implementación de un taller para las unidades de los accionistas, de la compañía y usuarios en general , se ha nombrado un sub gerente de operación , se ha creado un área administrativa independiente para que realice contrataciones en cuestión de compras de insumos para satisfacer requerimientos de las unidades.

Administración de recursos

El modo de operar de la compañía es mediante una cuota de administración que cada socio entrega por derecho al trabajo de las unidades; el cobro de un ticket de administración por un monto de 30,00 Dólares por unidad que se desglosan de la siguiente manera:

Cuadro No. 2.4. Ticket administrativo

VALOR	DETALLE
\$13.00	Gasto Administrativo
\$4.00	Gastos de Mano de obra por cambios de insumos
\$3.00	Auto seguro
\$10.00	Gastos de insumos anuales (17 cambios de aceite de motor, 3 cambios de aceite de caja de cambios, 3 cambios de aceite de la transmisión, 4 cambios de zapatas, 17 filtros de aceite de motor, 17 filtros de combustible, 4 filtros de secador de aire, 4 filtros de purificador de aire, 17 engrasadas)
\$30.00	TOTAL

Fuente: Investigación Realizada en la compañía de Transportes Guadalajara S.A., 2012.

Elaborado: Autora

El sistema de recaudación se realiza por medio del departamento financiero que se encuentra supervisado por el contador y el responsable de supervisar los ingresos es el auxiliar contable. Quien cuantifica diariamente los cobros que son los siguientes:

De las 25 unidades \$30,00 diarios, del ticket es recaudado pasado el mediodía.

Y de las 9 unidades se recauda un promedio diario de descontando los gastos de operación alrededor de \$100,00 por unidad, que es recaudado al cierre de la operación.

Los ingresos adicionales que genera el taller mecánico mediante facturación se hace la entrega a operación al cierre diario.

Las cuatro unidades que se encuentran trabajando en el corredor Ecovía manejan su forma de recauda conforme al área de operaciones y los ingresos generados por dichas unidades permiten cubrir una deuda que mantiene la compañía con el Municipio el costo de la deuda adquirida es de \$ 360.000.00 más intereses.

Al contar con el auto seguro de las unidades se garantiza una cobertura por siniestros inmediato a todas las unidades que ocasionen o tengan percance con terceros; aparte de la cobertura que brinda el SOAT.

Se ha creado un auto seguro para las unidades con cobertura hasta 6.000,00 Dólares anuales; el auto seguro se desglosa para lo siguiente: esto es por tres tipos de siniestros en el año de un mínimo de \$ 400,00 por daños leves; uno de \$1.600,00 por daños intermedios y uno de \$ 4.000,00 por muerte o accidentes graves.³⁹

Los ingresos generados son entregados a cada dueño de unidad y la empresa no es la responsable sobre la inversión o fiscalización de esos fondos.

³⁹ Entrevista a Informante calificado, Gerente General, 27.01.2012.

Por resolución de junta general existe un reglamento interno que regula la parte operacional y laboral que fiscaliza mensualmente a los administradores por medio de su comisario que presentará informes trimestrales a dicha junta, dentro de los términos es relevante mencionar que cuando la compañía supere los \$20.000,00 de recaudación descontados de los compromisos de pago con terceros invierta en pólizas al largo plazo en entidades financieras del país.

Los accionista de la compañía de Transportes Guadalajara S.A se encuentran protegidos durante los 365 días del año con un fondo emergente de préstamo de hasta un límite de \$ 15.000,00 por persona a una tasa de interés del 1% anual esto es para cobertura de accidentes, para reparaciones emergentes, motor, o mejoras en las unidades y para enfermedades o accidentes personales siempre y cuando sean justificados.

En el término del cierre financiero que es en el mes de diciembre la compañía entrega utilidades por el número de acciones acreditadas a cada accionista.

A demás los insumos que por causa de fuerza mayor no pudieran obtener se les entrega a 90 días plazo sin intereses.

Con respecto al personal que labora los conductores, cuentan con capacitación permanentemente esto es de manera periódica (tres veces al año) en manera adicional a las capacitaciones recibidas en manera obligatoria por las autoridades de control.

Dentro de la compañía existen 25 empleados directos.

Los usuarios prefieren las unidades de la compañía de Transportes Guadalajara S.A porque es la única que con un solo pasaje une los tres centros más populares del norte de la capital (Carapungo-Comité del Pueblo- Bota) uniendo con los centros financieros.

Para esta labor cuenta con vehículos que poseen carrocerías nacionales y en menor número con carrocerías internacionales, que no son acordes al mercado que está sujeto a este tipo de servicio. Durante este tiempo la compañía de Transportes Guadalajara S.A, ha operado en el mercado con vehículos de carrocería nacional, lo cual es un punto débil ante la competencia que actualmente tiene vehículos más completos, ostentan carrocerías extranjeras más funcionales que mejoran el servicio.

La compañía de Transportes Guadalajara S.A se encuentra compuesta por veinte y tres socios y su estructura consta de: Junta General de Accionistas, Directorio, Presidencia, Gerencia, Comisario de Cuentas, el Departamento contable y financiero; Jefe de Operaciones ; Secretaria.

Si se define el sector o sectores que más utilizan el servicio de transporte urbano, se debe considerar para este estudio a las personas que buscan desplazarse entre los sectores de Calderón-Eloy Alfaro-Congreso; como es una empresa dedicada al servicio del transporte se dirige a todos los sectores y a todo tipo de personas pues la cooperativa ofrece tres rutas de transportación.

Hay un gran vacío existente en cuanto a las relaciones interpersonales hace indispensable crear nuevos ambientes para lograr una nueva actitud respecto a la relación cliente interno jefe y empresa-cliente externo.

Además las circunstancias del crecimiento de la competencia y la apertura económica hace imperioso ofrecer algo más a los clientes que no sólo los satisfaga sino que logre deleitarlos.⁴⁰

Se debe marcar diferencias con la competencia y el punto neurálgico es un mejoramiento substancial de la satisfacción consigo mismo y en el servicio al cliente, lo cual se puede lograr a través de la capacitación de los trabajadores de la compañía. Entendiendo que al referirse al cliente, se lo hace tanto para el cliente interno como el externo.

Se debe destacar que se hace necesario mejorar en forma fundamental las relaciones entre los distintos departamentos, para que exista una mejor colaboración, acabando el concepto de departamentalización haciéndoles entender que son un solo equipo en busca de una meta común y que se logra con el trabajo en equipo y con grupos de mejoramiento continuo.

El transporte es un medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

⁴⁰ Entrevista a Informante calificado, Gerente General, 27.01.2012.

El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías.⁴¹

El Transporte público, también denominado transporte de masas, es el servicio de transporte urbano de pasajeros al que se accede mediante el pago de una tarifa fijada y que se lleva a cabo con servicios regulares establecidos en rutas señaladas, horarios establecidos y paradas específicas; pero la urgencia de mejorar la calidad de ese servicio es latente y el Estado a través de la expedición de las leyes que se han mencionado previamente y de las ordenanzas manifiestan el deseo de mejorar el servicio y esto es a través de la puesta en marcha de la caja común.

Gestión

En materia organizacional, la compañía de Transportes Guadalajara S.A, cuenta con una “no muy formal” estructura organizacional cuyas actividades se concentran en las labores pertinentes de afiliaciones, vinculaciones de personal, relaciones con los entes de control sin que se involucren aún aspectos propios de la operación como son la programación de buses, conductores, mantenimiento y control de las unidades.

En el ámbito económico-financiero, los ingresos percibidos de la empresa son clasificados por la actividad a través de los cuales son captados, la compañía de Transportes Guadalajara S.A, debido a la multiplicidad de servicios que ofrecen, perciben dinero a través de la afiliación de vehículos, venta de repuestos, mecánica, publicidad.

⁴¹ Chauvin, Juan Pablo; *Conflicto y Gobierno Local, El Caso del Transporte Urbano en Quito*, Ecuador, Ed. Abya-Yala, 2007, p.61.

Analizando los ingresos totales de la compañía de Transportes Guadalajara S.A, se evidencia que el fuerte de los ingresos percibidos no proviene de la operación, sino que de estas actividades paralelas ya mencionadas. Esto significa que la vida financiera de la empresa no depende de los ingresos por la prestación del servicio.

Por otro lado, la compañía de Transportes Guadalajara S.A, es una organización que debido a su rotación de efectivo-resultado del recaudo- debería tener índices de liquidez altos⁴², sin embargo, en su razón corriente y prueba acida, la empresa presenta relaciones inferiores a 2, lo que muestra un estado generalizado de iliquidez.⁴³

La Cámara de Transporte Público de Quito, presidida por el Sr. José Santamaría efectuó un estudio de sobre rentabilidad en el sector, proporcionando algunos referentes de la situación actual de las empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos, mismo que refleja la necesidad de mejorar la gestión de las empresas.

En el Anexo 2.5. se observa un análisis simplificado de la realidad de algunas empresas operadoras del servicio de transporte de pasajeros urbanos mismo que refleja la necesidad de algunas mejoras.

En este sentido, José Santamaría, presidente de la Cámara de Transporte Público de Quito, señaló que las operadoras privadas son conscientes de la exigencia de “modernizarse y empezar a utilizar la caja común” pero que para ello, necesitan “reglas de juego claras frente al Municipio” y generar “acuerdos de confianza entre los socios de una cooperativa

⁴² Se efectuó un análisis de los estados financieros de la Compañía de Transportes Guadalajara S.A, correspondientes a los tres últimos años,(2009, 2010, 2011).

⁴³ Compañía de Transportes Guadalajara S.A., Informe anual 2011, Quito, P.13..

y compañía”. Santamaría confirmó además que la ordenanza aprobada ha sido socializada con su sector y considera que “lo importante es tener una mejor organización y esa es la predisposición de los compañeros por ello se está capacitando en la Cámara a través de charlas técnicas para entender los cambios”.⁴⁴

La empresa ostenta una alta eficiencia en la rotación de activos, el valor medio de rotación encontrado fue de 2.98 veces. El endeudamiento de la compañía de Transportes Guadalajara S.A. es alto, 53%. Existe una causa para estos niveles de deuda, se debe a que los principales activos, los buses, no pertenecen a la compañía en su totalidad.

La compañía de Transportes Guadalajara S.A. no genera alta rentabilidad, sus márgenes promedio, bruto, operativo y neto, son del orden del 4%, 1% y 5% respectivamente⁴⁵, resultados inferiores a las tasa de interés ofrecidas por los bancos y a las que ofrece el mercado de títulos valores. El promedio de rentabilidad patrimonial es del 6%, una rentabilidad que fácilmente el mercado de valores podría superar, sin generar riesgo para los inversionistas.⁴⁶

En el Anexo 2.6. se observa el detalle de las tasas ofrecidas por el sistema bancario como un referente de la rentabilidad que existe en nuestro país para generar y diversificar inversiones, el Banco Central del Ecuador es fuente de esta información que permitió

⁴⁴ Entrevista telefónica a informante calificado, José Santamaría, presidente de la Cámara de Transporte Público de Quito, 15.11.2011.

⁴⁵ Análisis de estados financieros de la Compañía de Transportes Guadalajara S.A, período 2011.

⁴⁶ Compañía de Transportes Guadalajara S.A., Informe anual 2011, Quito, P.9.

contrastar lo mencionado en referencia a la rentabilidad que sostiene la Compañía de Transportes Guadalajara S.A.

El mercado de valores es otra opción de inversión que permite percibir ingresos, la Bolsa de Valores de Quito es un organismo que maneja atractivas opciones de inversión en titularizaciones y acciones; valores que negociados estratégicamente son atractivos.

En el Anexo 2. 7 se detalla la rentabilidad existente del mercado de valores que supera a la rentabilidad patrimonial de Compañía de Transportes Guadalajara S.A.

Analizando transversalmente la situación financiera de la compañía de Transportes Guadalajara S.A. surgen varias preguntas, la primera acerca de los bajos, niveles de rentabilidad que la empresa afronta, sin avocarlas a procesos de liquidación; la segunda plantea duda acerca de la sostenibilidad del negocio a futuro, y por último, el planteamiento acerca de los orígenes de los fondos para efectuar reinversiones, puesto que no se evidencia capacidad de endeudamiento.

2.3.2. Obtención de la información

En el presente estudio se evaluó la aplicación del proceso de recaudación dentro de la compañía de Transportes Guadalajara S.A. Dicha evaluación se realizó durante las dos primeras semanas del mes de mayo de 2012; para ello se aplicó cuestionario a los directivos, la cual estuvo compuesta por 16 preguntas (Anexo 2.8.), las 6 primeras

buscaron obtener información general sobre el modelo de recaudo, control y conocimiento de la caja única entre otros.

Las siguientes 2 preguntas recabaron información sobre la planificación operativa, las preguntas 9, 10 y 11 permitieron obtener información sobre la entrega de los valores recaudados y de la 12 a la 16 permitieron conocer sobre el procesamiento de la información y si esta permitía la entrega de reportes.

Estos datos fueron validados con la información obtenida a través de la técnica de la observación y de las fuentes secundarias.

En la entrevista a los directivos se pudo conocer que las áreas que mayor problema presentan a la hora de administrarlas son: recursos humanos, operaciones y adquisiciones; por lo que para conocer la situación de estos, se levantó la información a través de encuestas y observación en cada área a sus respectivos responsables.

2.3.2. Recaudación

Para la evaluación de la recaudación, se buscó conocer si la empresa seleccionada tienen claro el horizonte a seguir y saber qué herramientas están usando para lograrlo, dentro de la investigación se incluyeron elementos asociados a la elaboración de planes operativos y a la toma de decisiones; por lo tanto, las interrogantes planteadas correspondieron a las posibilidades que tiene la compañía para elaborar, ejecutar, evaluar planes y tomar decisiones en función de la caja común.

Para el análisis se hace énfasis en:

- Pago de la administración.
- Contrato de trabajo del conductor: si tiene o no, con quien y de qué tipo.

- Liquidación del producido por el conductor. A quien liquida, como, cada cuando.
- Pago al conductor. Quien le paga, como, cada cuánto.
- Seguridad social. Si tiene o no.

Para garantizar el sistema de recaudación se ha implementado un sistema que consta de un disco duro y dos domos o cámaras en las dos puertas de cada unidad que graban desde el momento que se enciende en el parqueadero y se apaga cuando culmina el trabajo y en las horas de la mañana el gerente de operación cambia los discos duros e ingresa al área de videos donde se encuentra la persona encargada del conteo de pasajeros por unidad a quien remite un informe y este es entregado a los 25 propietarios y al gerente general de las 9 unidades a los que hacen una evaluación de la recaudación que entrego cada unidad , esto permite garantizar el ingreso sino que también permite detectar :

- La forma como maneja cada conductor
- El trato del colaborador a los usuarios
- Detecta físicamente a los delincuentes, pudiendo presentar con la evidencia la denuncia a las autoridades competentes.

Siendo un sistema de domo o cámara que graba a una distancia de 10 metros se ha logrado filmar y demostrar a las autoridades de control que algunas denuncias efectuadas por usuarios que han sido falsas o verdaderas.

La compañía de Transportes Guadalajara S.A. no cuenta una estructura eficiente de recaudo, la productividad no genera la rentabilidad esperada. Por tanto la empresa debe

escoger un mecanismo de recaudo y estructurar el sistema de consolidación de este proceso.

Al analizar las opciones posibles se debe de tener en cuenta aspectos como el recauda a través de efectivo, que involucra una alianza con instituciones financieras, el flujo de efectivo es más vulnerable a los robos.

2.4. Análisis de los datos recolectados

Con este informe se pretende ofrecer una alternativa para cubrir las necesidades administrativas que afrontan las instituciones analizadas, necesidades que quedaron evidenciadas a lo largo del capítulo; por lo cual, a continuación se presenta un informe a fin de completar la metodología recomendada por (A. Sotomayor, 2008:35).

Problemas potenciales

En caso de no tomar decisiones correctivas, la compañía de Transportes Guadalajara S.A. objeto del presente estudio corre posibles riesgos como:

- Desmotivar a los empleados, si no se considera su opinión en las decisiones.
- No alcanzar los objetivos organizacionales por no programar las decisiones.
- No tomar decisiones en base a la realidad institucional y la presión exterior (marco legal).
- Perder el capital intelectual al no detallar en manuales las funciones de cada proceso.

- Realizar las actividades en base al criterio personal y al plan de trabajo de las autoridades de turno y no con base en las necesidades de los usuarios y de la compañía.
- Desperdiciar recursos o hacer mal uso de los mismos, en actividades aisladas a las necesidades reales de la compañía.

Alternativas de Solución

Ante los riesgos expresados y que amenazan al correcto desempeño la compañía de Transportes Guadalajara S.A, se proponen las siguientes alternativas de solución:

- Realizar actividades de integración para los empleados y en las mismas establecer ejercicios de planificación, con base a las necesidades detectadas.
- Utilizar una herramienta para el control de la gestión.
- Establecer manuales de funciones de cada área.
- Diseñar una planificación estratégica para la compañía de Transportes Guadalajara S.A,
- Medir resultados alcanzados en forma permanente para tomar decisiones de mejora.
- Incluir en la organización un sistema tecnológico que sirva de soporte a la operación.
- Definir programas de capacitación para el personal.

2.5. Caja común metodología aplicada en la ciudad de Cuenca

En América latina el país precursor para la implementación de la caja común fue el Salvador; seguido de Brasil y Colombia; este último tomó esa iniciativa y se sumó a la implementación de este modelo.

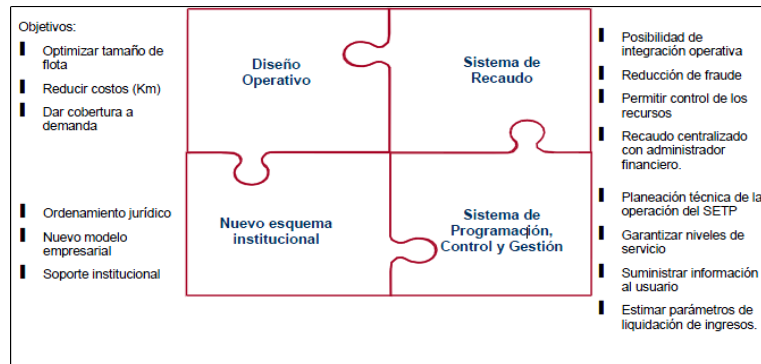
En el Ecuador, Cuenca es la ciudad pionera de la implementación de la caja común y la Cámara de Transporte Urbano de Cuenca tomó como guía los diseños recomendados para otras empresas de transporte urbano como los aplicados en Colombia en las ciudades de (Pasto, Neiva, Santa Marta y Armenias); al igual que el informe proporcionado por la Secretaría de Transporte y Tránsito de la Alcaldía de Medellín (Informe Final Proyecto de Seguimiento y Control de Transporte Público).⁴⁷

Para la presente investigación a través de la observación y de la información proporcionada por la Cámara de Transporte Urbano de Cuenca; se determina como mejores prácticas las empleadas en la ciudad de Cuenca.

Para poner en marcha la caja común se fundamenta su desarrollo sobre cuatro pilares como lo son el Diseño Operativo, Nuevo Esquema Institucional; Sistema de Programación, Control y Gestión; Sistema de Recaudo.

⁴⁷Cámara de Transporte Urbano de Cuenca, Pliego de condiciones., *Consultoría para la evaluación, seguimiento y propuestas de mejoramiento de los parámetros de operación del sistema de transporte público colectivo*, Cuenca, p.5.

Cuadro No. 2.5. Diseño conceptual del sistema de caja común



Fuente: Archivos Cámara de Transporte Urbano de Cuenca., 2008.

Elaborado: Cámara de Transporte Urbano de Cuenca., 2008.

DISEÑO OPERATIVO: Incluye aquellos elementos que permiten obtener una optimización del tamaño de flota, la reducción de los costos de operación y dar cobertura a la demanda de transporte.

SISTEMA DE RECAUDO: Considera los elementos que permiten la integración operativa de pasajeros, reducir el fraude en el sistema, controlar los recursos generados por la prestación del servicio y que estos recursos se administren mediante un control administrativo financiero.

NUEVO ESQUEMA INSTITUCIONAL: Ordenamiento jurídico claro, promover un nuevo modelo empresarial que soporte todas las actividades de la empresa.

SISTEMA DE PROGRAMACIÓN, CONTROL Y GESTIÓN: Considera a aquellos elementos que permiten adelantar una planeación técnica de la operación, garantizar los niveles de servicio, suministrar información al usuario y estimar parámetros que permitan remunerar a los actores que prestan el servicio.

Es importante notar que los pilares mencionados no corresponden a tecnologías, vehículos o infraestructura.

2.5.1. Componentes principales del sistema de la caja común

De acuerdo con los pilares fundamentales expuestos anteriormente la Cámara de Transporte Urbano de Cuenca y tomando como guía los diseños recomendados para otras empresas de transporte urbano como lo es en Colombia a las ciudades de (Pasto, Neiva, Santa Marta y Armenias); quienes han aplicado estos cuatro pilares; a continuación se presentan los principales componentes.⁴⁸

Operación

1. Caracterización del sistema de rutas
2. Tipología del material rodante

La Dirección de Operaciones debe ser subdividida en coordinaciones de ruta debido a que se presenta una sectorización del mercado de la empresa, restringida por las condiciones operativas y rentables de sus rutas. Cada una de las rutas es una canal de trabajo independiente con demandas y ocupaciones esperadas diferentes, por tanto el conocimiento debe ser especializado en cada uno de estos canales de trabajo, y la información comparativa debe ser asociada con las posibilidades de expansión, competencia, conocimiento y administración.

⁴⁸ Cámara de Transporte Urbano de Cuenca, *Planificación Estratégica 2010*, Cuenca, p.6.

Infraestructura y equipamientos urbanos

1. Prioridad en el uso de infraestructura
2. Directrices generales a seguir en materia de construcción de obras civiles
3. Componentes mínimos para la operación

Las actuaciones en infraestructura que acompañan los cambios a nivel institucional y empresarial buscan:

- Mejorar la confiabilidad y regularidad del servicio de transporte público.
- Generar tiempos de viaje competitivos del transporte público con respecto a los modos privados.
- Optimizar las inversiones a realizar en flota.
- Cerrar espacios al crecimiento de modos informales de transporte urbano.
- Ofrece un modo de transporte más seguro, limpio, eficiente y accesible para la población.

Finalmente las intervenciones en infraestructura deben buscar integrarse con aquellos planes y proyectos que ya estén siendo adelantados o se estén realizando conforme a la administración municipal o por los niveles de gobierno departamental o nacional.

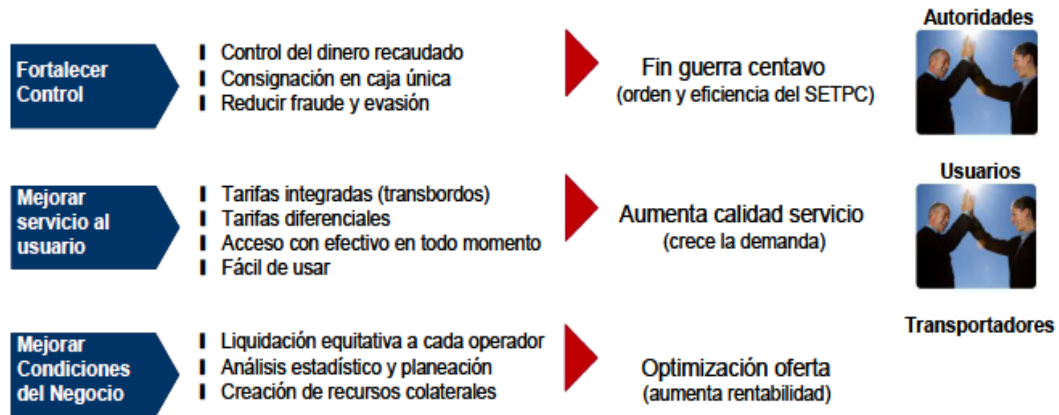
Sistema de soporte

Se consideran como equipos básicos de soporte para el desarrollo del sistema de la caja común al sistema de recaudo centralizado y el sistema de gestión de flota.

1. Sistema de recaudo centralizado

Esta sección resume los principales aspectos de la estructuración del sistema de recaudo centralizado para la gestión administrativa de la caja común.

Cuadro No. 2.6. Objetivos del sistema de recaudo



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Elaborado: Autora.

Las funcionalidades recomendadas que permitirán cumplir con los objetivos antes propuestos. Estas se resumen a continuación.

Cuadro No. 2.7. Funcionalidad del sistema de recaudo centralizado

Medio de Pago	<p>Efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los buses habrá una tolva para pago exacto en monedas. • El pago liberará un tomiquete • El conductor prestará servicio de cambio de billetes a monedas, para ello contará con un dispensador de monedas. • Los clientes que paguen en efectivo solamente podrán intercambiar en las estaciones de intercambio. <p>TISC (Sistema escalado)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los buses habrá un validador para tarjeta inteligente • La validación liberará un tomiquete • Las tarjetas inteligentes almacenarán contratos de transporte y unidades prepago de transporte • Los clientes que tengan tarjeta inteligente podrán realizar intercambios en todos los servicios autorizados, no solamente en las estaciones de intercambio.
Validación y Control de Acceso	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un sistema de validación y control de acceso seguro y confiable para controlar el acceso (estaciones, buses, otros.) • Altos estándares de seguridad • La tecnología de validación y BCA debe suministrar información audiovisual al usuario en el momento de su utilización. • Comunicación permanente con el Centro de Gestión del Recaudo.
Red de Venta	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de red de ventas para la adquisición y carga del medio de pago. • Terminales de venta que mantengan segura la información registrada. • Posibilidad de contar con canales alternativos para venta y carga. • Comunicación permanente con el Centro de Gestión del Recaudo. • Altos estándares de seguridad
Sistema Central	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser un sistema electrónico que permita el registro, procesamiento, almacenamiento y administración de la totalidad de información generada en el sistema . • Soportar canales de venta y carga remota. • Generar reportes automáticos confiables que permitan los procesos de conciliación. • Generar y administrar las bases de datos correspondientes a las transacciones del sistema. • Adelantar los procesos de clearing de manera oportuna, confiable y segura. • Sistema robusto de seguridad física y lógica. • Escalable en cuanto a (transacciones, medios de pago, terminales y canales de venta, validadores, BCAs) • Tecnología abierta
Gestión de Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos administrativos, logísticos e informáticos para la gestión del dinero recaudado a través de los canales de venta y carga. Los principales procesos corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • Recaudo y custodia de dineros • Preparación y transporte • Consignación y conciliación

Fuente: Archivos Cámara de Transporte Urbano de Cuenca., 2008.

Elaborado: Cámara de Transporte Urbano de Cuenca., 2008.

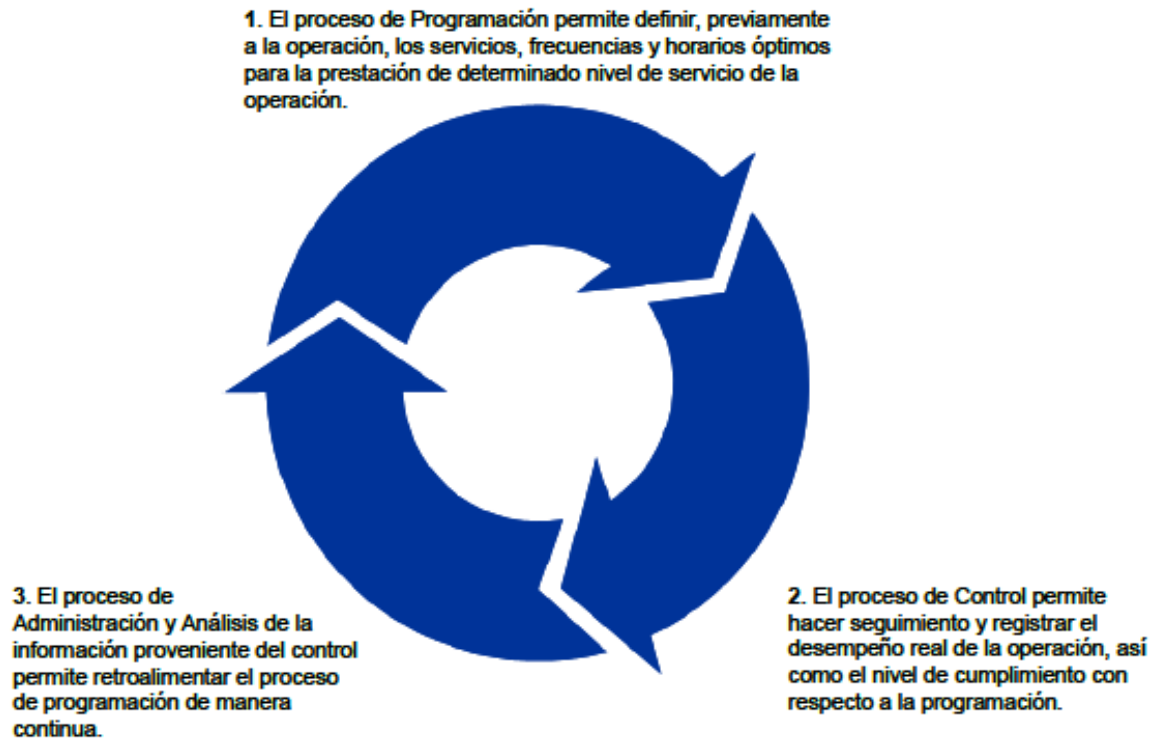
Como consecuencia de estas funcionalidades es necesario contar con respectivo respaldo tecnológico para brindar soporte.

2. Sistema de gestión de flota

Como se ha mencionado otro de los sistemas que permita la gestión administrativa de la caja común en búsqueda de los objetivos y principios definidos es el sistema de gestión de flota. Los objetivos planteados para éste son:

- Realizar la planeación técnica del servicio de transporte de acuerdo con las necesidades y deseos de viaje de los usuarios, flota disponible e infraestructura, optimizando los recursos del sistema.
- Registrar y almacenar la información sobre el desempeño de la operación para evaluar el nivel de cumplimiento de cada operador con respecto a la programación.
- Controlar y regular la operación de la flota, de manera que se prevengan y/o reduzcan posibles incumplimientos.
- Suministrar al administrador financiero la información requerida para realizar la liquidación de los ingresos de cada operador del Sistema.
- Suministrar información de cumplimiento y niveles de servicio a las autoridades de transporte.
- Procesar y analizar la información histórica de la operación.
- Proveer información para el sistema de información al usuario.
- Monitorear la seguridad y plataforma tecnológica del sistema en paradas.

Cuadro No. 2.8. Procesos del sistema de gestión de flota



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Elaborado: Autora.

Un cuarto proceso que surge de la información que puede generarse de los tres anteriores y que es parte fundamental de la gestión administrativa de la caja común es el de información al usuario. De esa manera se propone las siguientes funcionalidades para el sistema de gestión de flota.

Cuadro No. 2.9. Funcionalidades del sistema de gestión de flota



Fuente: Archivos Cámara de Transporte Urbano de Cuenca., 2008.

Elaborado: Cámara de Transporte Urbano de Cuenca., 2008.

Esquema institucional

1. Esquema de participación privado

Los sistemas estratégicos de transporte público aparecen dentro del marco institucional como una nueva forma de asociación entre el sector privado y el sector público con el objeto de prestar un mejor servicio de transporte para la población de las ciudades intermedias. La conformación de las relaciones está en cabeza de la Alcaldía y busca establecer criterios y procesos para que se desarrollen al menos las siguientes actividades:

- Construcción y mantenimiento de la obra civil, en donde se recomienda que se empleen procesos de contratación similares a los que actualmente utiliza la administración municipal.
- Operación de la red principal de rutas, en donde se recomienda que las empresas legalmente constituidas sigan operando las rutas aunque deban realizar ajustes organizacionales y operativos para garantizar el nivel de servicio esperado para el sistema de gestión de la caja común y se integren a la operación de los sistemas de soporte (recaudo y gestión de flota)
- Administración y gestión del tránsito, en donde se recomienda que el gobierno municipal siga a la cabeza de esas actividades haciendo uso de las facilidades que se espera generar a partir de la inversión en el sistema de recaudo, el sistema de gestión de flota y el sistema de gestión del tránsito.

Organización empresarial

1. Requisitos y condiciones para que la empresa de transporte público mejore la gestión.

Uno de los principios de la estructuración del sistema de gestión administrativa de la caja común es que las empresas legalmente constituidas que en la actualidad prestan el servicio de transporte público colectivo se transformen para poder prestar el servicio.

En ese sentido se plantea que para lograr los objetivos de la caja común las empresas de transporte actuales:

- Logren un acuerdo base que permita que se agrupen en un solo actor que sirva de interlocutor con el sector público en función de las obligaciones emanadas de los contratos del sistema de recaudo y del sistema de gestión de flota.
- Hagan las inversiones necesarias en transformación de la flota existente o compra de nueva flota para ofrecer el nivel de servicio.
- Hagan las inversiones necesarias para cuando sea necesario modificar sus esquemas empresariales, de mantenimiento y operación de la flota que permitan alcanzar los estándares de servicio esperados.
- Mantengan su existencia como empresas de transporte público independientes pero que actúen de manera unificada con respecto a la programación y planificación de la operación de los vehículos, el recaudo del producto del servicio y el control de la operación.
- Logren acuerdos al interior del grupo empresarial para el reparto del recaudo del servicio de transporte público.

Cada uno de los pilares planteados responde a uno o varios de los frentes de trabajo que deben de tener en cuenta las empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos que buscan operar orientado a la caja común.

CAPÍTULO III

3.1. Diseño de la metodología genérica de gestión administrativa de la caja común.

En este capítulo se propone una metodología genérica para la eficiente gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos, caso Compañía de Transportes Guadalajara S.A.

Dentro de la metodología se expone una perspectiva de lo que se debe desarrollar para alcanzar los objetivos institucionales desde el punto de vista administrativo; se espera que este documento sea una herramienta útil tanto para el personal directivo, como para que los usuarios, vean reflejados los resultados de la eficiencia administrativa en la mejor calidad de los servicios que reciben.

3.2. Mejores prácticas de la gestión de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos.

Para cumplir sus objetivos empresariales, las empresas de características semejantes a la evaluada, deben desempeñar una sucesión de procesos dependientes entre sí, divididos en tres fases, las que contienen las acciones que se han aplicado eficientemente en empresas de transporte que hoy son consideradas como mejores prácticas. Además se incluyen en las fases las actividades que debieron ejecutarse, para la eficiente gestión administrativa.

Fase Preparatoria

- Realizar el levantamiento de una línea base.
- Definir objetivos en forma clara.

- Establecer plazos de cumplimiento.
- Alinear estos objetivos con la estrategia organizacional.
- Definir indicadores para medir el desempeño.
- Establecer políticas de control en todos los niveles.
- Vigilar el ambiente interno y externo (FODA, 5 Fuerzas de Porter).
- Definir y comunicar los niveles de autoridad a los colaboradores.
- Establecer perfiles tipo de los puestos
- Detectar necesidades de capacitación para los empleados.
- Diseñar planes de compensación y de retribución variable para los empleados
- Definir planes preventivos y correctivos las unidades.
- Asegurar las instalaciones frente a cualquier circunstancia.

Fase Ejecutora

- Implementar canales de comunicación con los empleados y hacia los benefactores.
- Establecer mecanismos para motivar al personal, tales como: bonos, premios, empleado del mes, etc.
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades.
- Documentar los procesos y actualizarlos permanentemente.
- Capacitar y adiestrar a los empleados.

Fase Evaluadora

- Medir el desempeño de los empleados por lo menos una vez por año.
- Monitorear el clima organizacional.

- Monitorear los indicadores de acuerdo a satisfacción, formación, productividad, costos, rotación.
- Controlar la satisfacción del usuario, por medio de encuestas.
- Medir la calidad de los productos, repuestos e insumos que se adquieren.
- Hacer seguimiento a los reclamos de los usuarios.

En este tipo de empresas, la aplicación de las mejores prácticas administrativas para la gestión de la caja común, permiten la consecución de recursos por parte de los organismos del gobierno, pues estas exigencias se enmarcan en la compensación económica de \$ 600,00 por unidad operante ; donde los beneficiarios de su apoyo económico; deben probar que existe un plan trazado para la gestión de la caja , y que dicho plan se aplicará y evaluará eficientemente en un periodo determinado, luego del cual se deberá realizar una valoración cualitativa y cuantitativa del impacto en el grupo poblacional objetivo (estudiantes, discapacitados y tercera edad) usuarios de la tarifa diferenciada.

Por lo expuesto, se plantea una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos.

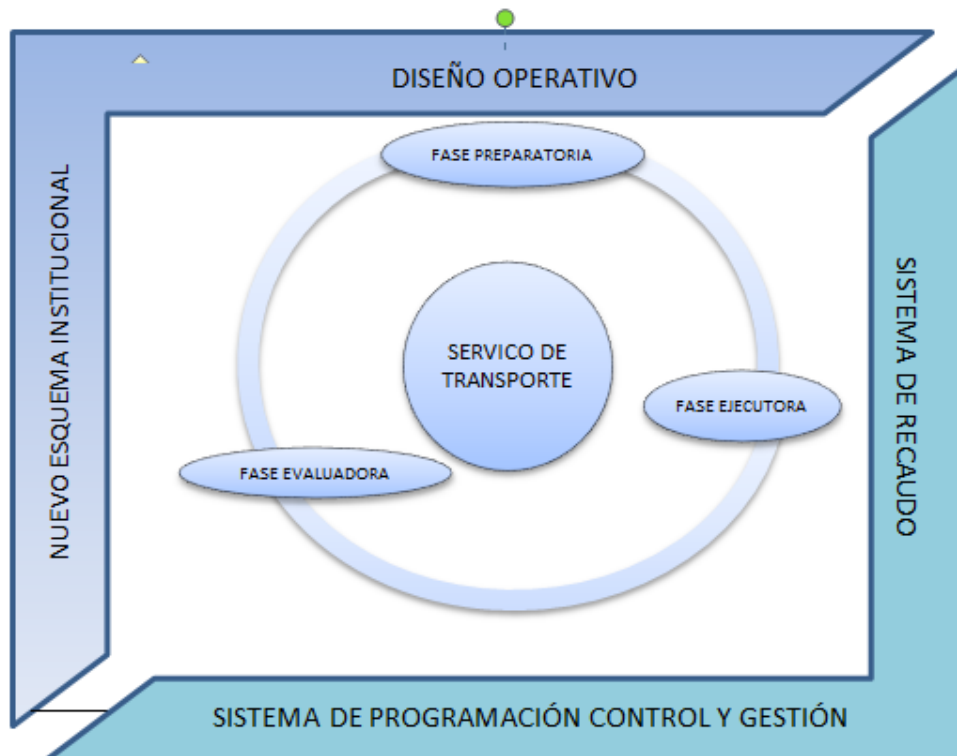
3.3. Modelo de gestión administrativa de la caja común en la Compañía de Transportes Guadalajara S.A.

La gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos, debe ser realizada en equipo con todos los integrantes, asumiendo los objetivos y actividades desde una perspectiva multidisciplinaria; puesto que quienes participan en la generación del servicio de transporte, son un conjunto de personas que

asumen un trabajo para alcanzar metas comunes. Esto debido a que todas las acciones deben ser integrales y permanentes, en el servicio de transporte de pasajeros es trascendental cambiar el esquema administrativo y organizacional con el cual se ha venido operando.

El modelo de gestión administrativa que se propone cumple con la ejecución secuencial de tres fases, una preparatoria que da los lineamientos y dispone los recursos para continuar con la fase ejecutora que pone a funcionar el sistema de atención y finaliza con una evaluadora; en la cual se controla el cumplimiento de los objetivos y se retroalimenta a las fases anteriores. Sustentadas sobre el diseño conceptual de la caja común.

Cuadro No. 3.1 Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: Investigación de campo, 2011

Elaborado: Autora

3.2.1 Fase preparatoria

En esta fase se deben desarrollar las actividades enfocadas a delimitar el camino a seguir para cumplir con la razón de ser de la compañía de transporte, este tipo de instituciones por ser de naturaleza cooperativa, nacen como una alternativa de solución para un problema, en este caso el transporte y desplazamiento, detectado en una zona geográfica específica; por lo tanto, el estudio de necesidades es el habilitante para plantear objetivos y organizar recursos.

En esta fase además se definirán los objetivos, estrategias y planes para integrar y coordinar las actividades; en los planes se tendrán que definir metas medibles, atadas a indicadores y a un presupuesto para no perder de vista el trabajo que se hará y en el que los responsables de la organización deberán fijar su atención.

Se deben definir conceptos importantes como: la misión (para alcanzar los objetivos de servicio de transporte), que se debe centrar en generar valor agregado a los usuarios, fundamentándose como aliados estratégicos, la visión que se debe concentrar en ser el referente de servicio con niveles altos de exigencia y seguridad y confiabilidad.

Los objetivos generales se deben orientar a los principales planes y servir de base a los objetivos de las áreas de apoyo, es muy importante que se especifiquen los resultados deseados, para que administradores y directivos conozcan cuáles son los pasos que se deben seguir, entre ellos se deberán definir objetivos específicos, como por ejemplo:

- Mejorar la calidad de vida del conductor.

- Ofrecer al usuario mayor comodidad, celeridad y seguridad.
- Acabar con la guerra del centavo.
- Disminuir las demandas a empresa y propietario.
- Mejorar la rentabilidad y productividad.
- Recobrar la confianza en el transporte.
- Disminuir los costos operativos.
- Mejorar la cultura vial en el Distrito Metropolitano de Quito
- Apoyar en la formación y actualización de los empleados
- Considerar la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones.
- Implementar planes de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, unidades e infraestructura.

Se deben dictar políticas para asegurar la aplicación de estos objetivos, las mismas que se tendrán que apalancar en las estrategias organizacionales.

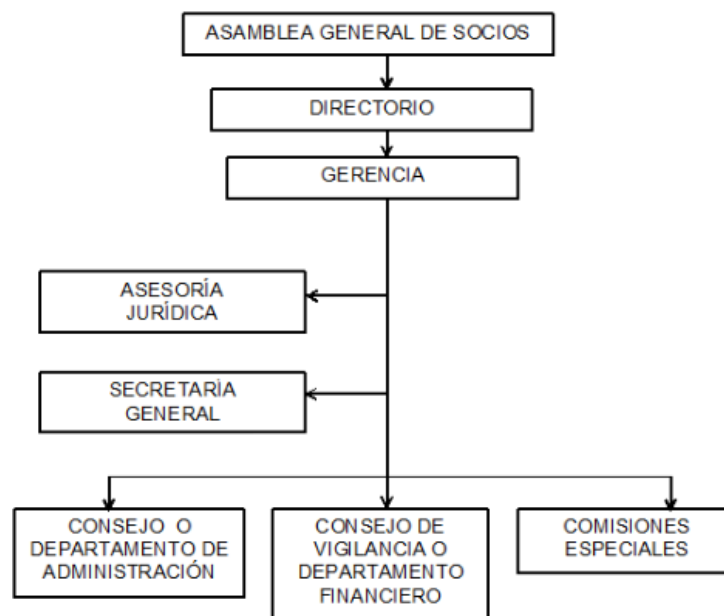
Una vez que se conozca lo que se quiere hacer, es hora de definir que tareas se llevan a cabo, cómo se realizan, quién las ejecuta, como están agrupadas, quién depende de quién, y dónde se toman las decisiones; es decir, es el momento para distribuir el trabajo y disponer los recursos organizacionales.

A continuación se plantea un organigrama para este tipo de empresas, en donde se busca diseñar un esquema que conserva algunas de las características de la actual empresa, pero que modifican aspectos conflictivos fundamentales como son la centralización en la toma

de decisiones, la poca comunicación formal, la falta de departamentos administrativos de la flota y la contratación indirecta del personal.

La estructura organizacional propuesta, responde a un planteamiento de modelo por procesos, en el cual se considera a la organización como un sistema abierto compuesto de múltiples sub-procesos encargados de la ejecución de actividades.

Cuadro No. 3.2 Organigrama Tipo Empresas de Servicio de Transporte de Pasajeros Urbanos



Fuente: Investigación de Campo, 2011.

Elaborado: Autora

Como se observa en el cuadro No. 3.2 es necesaria la existencia de un nivel directivo que norme y controle el desenvolvimiento de las fases gerenciales y operativas, en la

investigación de campo se denotó que algunos empleados realizan su trabajo desde su enfoque particular y no por un proceso normado que le delimite su campo de intervención.

Cada uno de los consejos planteados responde a uno o varios de los frentes de trabajo de la organización identificados, y dentro del esquema teórico se asocian respectivamente con un área de la estructura organizacional propuesta en este documento, el cual busca responder a las necesidades de la organización en su funcionamiento como operadora de servicio de transporte.

El desarrollo de esta fase se debe realizar durante cada actividad empresarial, la estructura organizacional debe ser ajustada y adaptada al cambio, pues las modificaciones dadas por factores externos generan nuevas oportunidades, amenazas, recursos; incentivan la competencia; condicionan las regulaciones legales y gubernamentales; y, todas estas influyen directa o indirectamente en los servicios prestados; es por ello que, la estructura organizacional debe ser flexible.

3.2.2 Fase ejecutora

Una vez que se han definido los objetivos empresariales y los recursos, surge la etapa ejecutora; es decir en la que se operativizan las actividades y en la que se buscará satisfacer la necesidad y en el caso de las empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos en la que se brindará un mejor servicio a los usuarios.

Dentro de esta fase se transforman los recursos para prestar un servicio de transporte, es en donde se deben cumplir las especificaciones técnicas, protocolos y demás normativas que hagan posible alcanzar la misión, visión, objetivos y planes operativos.

Además en esta fase se tiene que motivar, orientar e incentivar a los empleados y colaboradores para que cumplan sus funciones; para ello se tiene que seleccionar el canal más eficaz de comunicación, resolver posibles conflictos entre empleados y en muchos casos inclusive con los usuarios.

Aquí surge la necesidad de una relación interpersonal entre el administrador o gerente con su subordinado, a través de: la motivación, la comunicación y el liderazgo, ya que para dirigir a las personas, el administrador debe saber aplicar estas herramientas, pues de su éxito depende de las buenas relaciones para que los empleados entreguen su mayor esfuerzo en pos de alcanzar los objetivos institucionales, sintiéndose parte integrante de la institución.

Motivación

Con base a los resultados hallados en la observación se deben considerar las siguientes opciones para motivar a los empleados:

- Ofrecer las mejores condiciones de infraestructura física y ambiental.
- Promover entre los colaboradores un alto sentido de solidaridad y equidad.
- Entregar a los empleados un plan de protección que garantice su salud, seguridad e higiene en el trabajo.

- Ofrecer a los empleados un plan de carrera y compensaciones económicas adecuadas, de acuerdo a su desempeño y formación profesional.
- Reuniones sociales de integración.
- Implementar estrategias con la finalidad de mejorar la imagen institucional

Comunicación

En la investigación de campo se evidenció que uno de los inconvenientes presentados en la compañía es el manejo informal de la comunicación ante los colaboradores; por lo cual, se define que los mejores canales para mantener comunicados a los empleados son:

Memorándums.- Se deberá comunicar a cada colaborador en forma personalizada las disposiciones, planificaciones y demás acciones a tomarse a fin de que el mensaje haya sido captado de la manera adecuada y no por medio de intermediarios.

Página Web.- Actualmente la globalización y la tecnología han hecho que el mundo pueda estar comunicado en cuestión de segundos, sin importar el lugar donde se encuentre, y es esa la principal razón para que estas empresas tengan una página web actualizada con toda la información sobre sus actividades.

Liderazgo

El liderazgo es otra herramienta importante dentro de la gestión administrativa; por lo tanto, el estilo del comité de directores debe ser cambiante de acuerdo a las necesidades humanas y empresariales, debe ser coercitivo en situaciones emergentes cuando sea necesario lograr objetivos inmediatos y cuando los empleados no desempeñen sus labores adecuadamente, debe ser autoritario cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando se necesita una dirección clara, deben ser afiliativos cuando se busque sanar

relaciones en el equipo o motivar a la gente durante circunstancias estresantes y finalmente entrenador con la finalidad de desarrollar y ayudar al empleado a mejorar su desempeño.

3.2.3 Fase evaluadora

Una vez establecidas las metas, formulados los planes, definido el orden estructural, contratado, capacitado y motivado el personal, surge la necesidad de evaluar que lo planificado se esté cumpliendo y detectar a tiempo las posibles desviaciones para encaminar a la organización. Dentro de esta función se deberá vigilar, comparar, alertar y corregir.

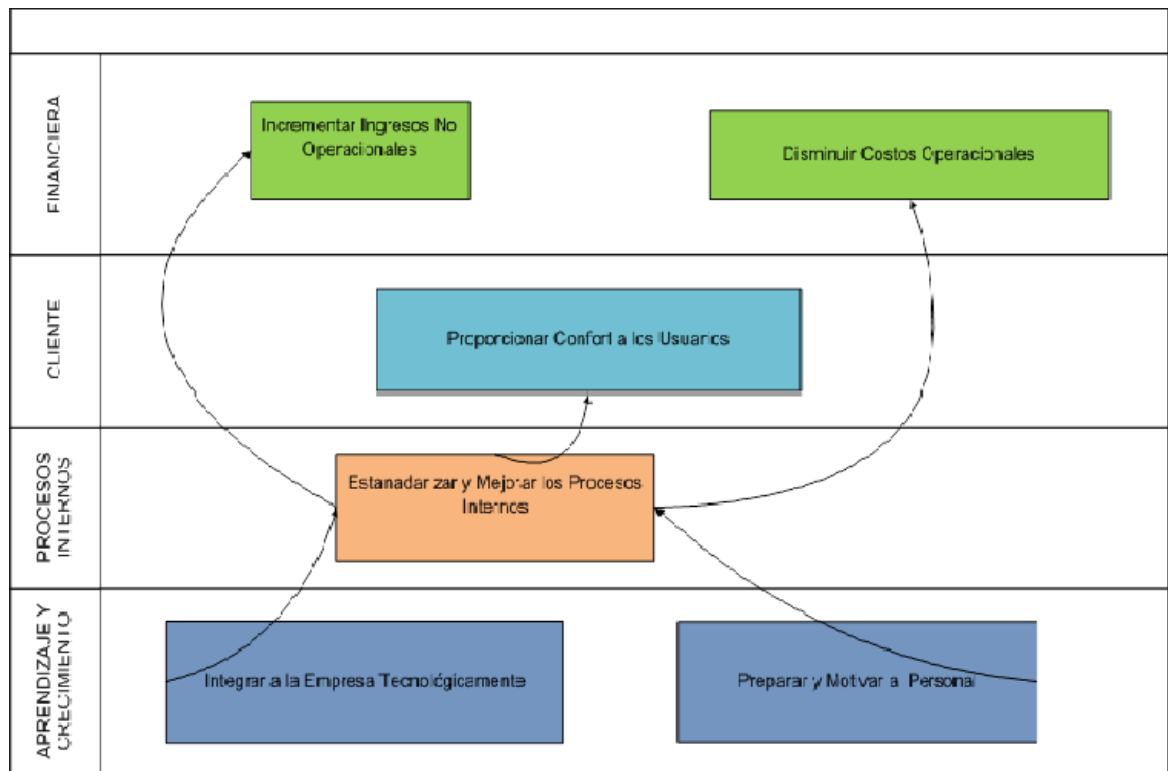
La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad alcanza o no los resultados esperados. En este sentido, el control dentro de la empresa de servicio de transporte de pasajeros urbanos es una función que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

Las áreas más críticas que deberán ser controladas en estos establecimientos son inventarios, recaudación, mecánica, despachos. Para ello existen algunas herramientas de control de gestión que permiten mantener vigilados a los procesos.

La herramienta seleccionada para medir el cumplimiento de los resultados exigidos por el cooperante, es el Cuadro de Mando Integral, pues agrupa el control de la gestión en cuatro dimensiones atadas a indicadores, objetivos y a un mapa estratégico.

A continuación se presenta el mapa estratégico, que instituciones como las estudiadas en este documento deberán cumplir para alcanzar su principal objetivo de rentabilidad.

Cuadro No 3.3 .Mapa Estratégico para Empresas de Servicio de Transporte de Pasajeros Urbanos, caso Compañía de Transporte Guadalajara S.A.



Fuente: Investigación de Campo, 2011

Elaborado: Autora

Este mapa define la hoja de ruta para alcanzar los objetivos, pero éstos deben ser medidos a través de indicadores que hacen posible a los administradores conocer el desempeño presente de las dimensiones organizacionales y de esta manera alinear a todas las unidades organizacionales a la estrategia.

A continuación se han desarrollado algunos indicadores tipo para empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos.

**Cuadro No. 3.4 Indicadores y Objetivos para Empresas de Servicio de
Transporte de Pasajeros Urbanos, caso Compañía de Transporte Guadalajara S.A.**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicadores de Resultados	Indicadores de Causa
FINANCIERA	Incrementar ingresos no operacionales	Venta de aceites a unidades	Ingresos por venta aceites	Galones de aceites vendidos/galones planificados
		Arrendamiento de espacios para vallas publicitarias	Ingresos por arrendamiento de espacios publicitarios	Metros cuadrados vendidos / metros cuadrados disponibles
	Disminuir costos operacionales	Sistema automático de control de la iluminación	Dólares pagados por consumo de energía en oficinas y mecánica	Número de kws consumidos
		Mejorar la gestión de compras	Costo de unidades paradas por falta de repuestos	Tiempo promedio de compras
CLIENTE	Proporcionar confort a los usuarios	Implementar protocolos de servicio que mejoren la atención al usuario	Índice de satisfacción del cliente	Número de reclamos ingresados por mala atención
		Mejorar canales de comunicación al usuario	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje de usuarios que tienen una mala percepción de los canales implementados.
PROCESOS INTERNOS	Estandarizar y mejorar los procesos internos	Implementar un sistema de gestión integral (ISO 9000, ISO 1400, OHSAS 18000)	Mantenimiento de la certificación	Número de no conformidades encontradas en las auditorías
		Mejorar la planificación del mantenimiento	Costo de mantenimiento preventivo	Número de unidades en mantenimiento correctivo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Preparar y motivar la personal	Implementar un plan de capacitación	Promedio de calificación obtenido en la evaluación del desempeño	Horas de capacitación por colaborador
		Implementar un sistema de gestión por competencias	Nivel de clima organizacional	Porcentaje de colaboradores que tiene mala percepción de la organización
	Integrar a la empresa tecnológicamente	Implementar un sistema de información gerencial (ERP)	Procesos automatizados	Porcentaje de procesos que cubre el ERP

Fuente: Investigación de campo, 2011.

Elaborado: Autora.

El diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos, entrega a los directivos herramientas para administrar adecuadamente los recursos humanos, materiales y tecnológicos, la aplicación de las tres fases hace posible que los administradores sepan que hacer y cómo medir los resultados que obtengan para posteriormente tomar decisiones de mejora.

Se espera que esta metodología pueda ser aplicada por otras instituciones de similares objetivos, evitando así cometer los mismos errores como la seleccionada en la muestra.

El diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común da una orientación clara a los administradores y directivos para conocer qué camino seguir en pos de una eficiente gestión administrativa, sin embargo debido a que la presente investigación tuvo fines académicos la decisión de replicar el modelo en otras empresas dependerá de la voluntad de los directivos de turno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Gracias a la realización de la investigación se ha logrado establecer un marco teórico que relieves la importancia de la aplicación de las herramientas administrativas y los principios de la cooperación que permiten entender que una teoría funciona con la suma de varios conceptos para generar un nuevo modelo.
- Los resultados de la investigación demuestran que la forma en la que gestionaban las empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos se haya mantenido en el tiempo, y hasta haya generado riquezas; es un claro indicador de que estaba acorde a las exigencias de la sociedad y marco legal vigentes. Sin embargo, las sociedades son muy dinámicas y las situaciones cambian; pero frente a los problemas que se generaron por ese modelo las autoridades en respuesta a la protesta social, se ven obligadas a actuar con los cambios jurídicos ya mencionados.
- Las empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos afrontan desafíos tanto provenientes del ambiente externo, como debilidades producto de su actual funcionamiento; a pesar de que estas debilidades no impiden el actuar de las empresas, frenan la calidad y efectividad en sus servicios.
- En la actualidad la estructura organizacional y administrativa de la compañía no le permite aprovechar al máximo sus capacidades tanto de servicio al cliente como financiera, pues la empresa percibe ingresos con los que sólo alcanzan a cubrir los

gastos de la misma y dichos ingresos provienen de la exigencia de cobro de una cuota diaria (ticket) a las unidades de transporte por el uso de la ruta.

- La estructura que maneja la empresa no permite un adecuado control de las obligaciones patronales con los choferes y ayudantes, supervisión de las unidades de transporte y su estado mecánico; lo que entrega como resultado un servicio de transporte mediocre si un ente de control interno en la organización.
- Es posible disminuir el riesgo financiero de este tipo de negocio y reducirlos al máximo hasta hacerlos desaparecer si se maneja una adecuada estructura organizacional y un control estricto de ingresos.
- Existe un interés fuerte por todas las autoridades y entes reguladores del transporte por aumentar la calidad del servicio por tanto se ha emitido nuevas leyes y reglamentos que exigen a las compañías de la transportación la creación de organizaciones sólidas y formales que cumplan con sus obligaciones impositivas y presten servicios de calidad al pasajero.
- Una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos se logra con el cumplimiento de tres fases secuenciales, una preparatoria que además de proyectar los resultados, distribuye los recursos, otra que se encarga de liderar, motivar y comunicar los resultados esperados a los colaboradores y una última que cierra el modelo con la evaluación y toma de decisiones.
- La evaluación y toma de decisiones en la metodología planteada se la ha diseñado a través del Cuadro de Mando Integral, herramienta que hace posible controlar permanentemente como se están usando los recursos en la generación del servicio.

- La aplicación del modelo de gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos permitirá mejorar la calidad en el servicio de transporte ya que al mejorar las condiciones de gestión y operación de la compañía los usuarios accederán a un mejor servicio.

Recomendaciones:

- Se propone de acuerdo a los resultados obtenidos que la evaluación de la gestión administrativa, sea una práctica realizada por lo menos una vez al año y que sea totalmente apoyada por el nivel directivo.
- Se recomienda sociabilizar ante el todo el personal los resultados hallados en esta evaluación, a fin de motivarlos para incorporar cambios importantes en la realización de sus actividades.
- Se deberían aplicar las alternativas de solución expresadas en este trabajo a fin de lograr una mayor eficiencia administrativa.
- La metodología para la gestión administrativa de la caja común debe estar enfocada en ayudar a mejorar la calidad del servicio de transporte y la satisfacción del cliente ya que con esto se logrará obtener no solo una gran ventaja competitiva sobre todas las empresas de transporte sino que también se está aportando con los planes de la municipalidad para mejorar la transportación pública en general.
- Se debe exigir al departamento de control el desarrollo de planes de recaudación de ingresos diarios que no dejen desviaciones y permitan el ingreso del 100% del efectivo que las unidades perciben por concepto de pasajes.
- Cumplir con las obligaciones laborales con todos los empleados de la empresa para evitar problemas en el futuro y fomentar en el personal un sentimiento de compromiso con la empresa.
- Se debe aplicar el modelo de gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos para poder mejorar la calidad del servicio a nivel de usuarios y accionistas.

BIBLIOGRAFÍA

- Arango, Jaime, *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria*, Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Educación, 2005,
- Boron Atilio, *Filosofía Política Contemporánea*, Argentina, Clacso, 2004.
- Buen viaje: *Revista para la transportación*, Edición 97, Quito, Ediecuatorial, 2011.
- Chiavenato Idalberto, *Administración en los Nuevos Tiempos*, Colombia, Mc Graw Hill, 2002.
- Chauvin, Juan Pablo; *Conflicto y Gobierno Local, El Caso del Transporte Urbano en Quito*, Ecuador, Ed. Abya-Yala, 2007.
- Da Ros, Giuseppina, *El Proceso de Integración Cooperativa en el Ecuador*, Ecuador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Instituto de Investigaciones Económicas, 2009
- Eyssautier, Maurice, *Elementos Básicos de Administración*, México, Trillas, 2010.
- Koontz, Weihrich y Cannice Mark, *Administración, una perspectiva global y empresarial*, México, Mc Graw Hill, 2008.
- Ley Organica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Ecuador, 2011.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio, “*Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos*”, ESIC, Madrid, 1999.
- Sotomayor, Alfonso, *Auditoria Administrativa*, México, Mc Graw-Hill, 2008.

- Constitución de la República del Ecuador, Sección Segunda Salud, 2008.
- Robbins P Stephen y Coulter Mary, *Administración*, México, Pearson Education, 2010.
- Rodríguez, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Bogotá Colombia. Ed. Copyright, 2003.
- Salvador Valdez, *Diagnóstico en la Empresa*, México, Trillas, 2010.
- Warbasse, Peter James, *Democracia Cooperativa*, Argentina, Atalaya, 1985,
- Sotomayor, Alfonso, *Auditoria Administrativa*, México, Mc Graw-Hill, 2008.
- Vásquez, Víctor, *Organización Aplicada*, Quito, Gráficas Vásquez, 2002.

Documentos institucionales

- Cámara de Transporte Urbano de Cuenca, Informe primer semestre 2010.
Cámara de Transporte Urbano de Cuenca, Pliego de condiciones. Convocatoria pública cp- 60004677 de 2007 “Consultoría para la evaluación, seguimiento y propuestas de mejoramiento de los parámetros de operación del sistema de transporte público colectivo.” Medellín, 2007.
- Compañía de Transportes Guadalajara S.A., Informe anual 1999.
- Compañía de Transportes Guadalajara S.A., Informe anual 2011.

WEB

- www.books.google.com.ec
- www.eltallerdigital.com
- www.ecuadorinmediato.com
- www.eumed.net
- www.metrodequito.gob.ec

ANEXOS

Anexo 2.1.Vehículos matriculados en el Ecuador

NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS EN EL 2010, POR MODELO, SEGÚN CLASE

CLASE	TOTAL	M O D E L O											
		2000 Y ANTE- RIORES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL PAIS	1.171.924	412.133	31.141	52.715	43.643	46.924	65.280	83.882	76.528	80.330	101.853	120.963	56.532
AUTOMÓVIL	407.353	151.602	11.199	20.202	17.839	18.435	28.102	32.665	24.780	19.618	24.979	32.479	25.453
BUS	7.523	2.525	437	983	298	305	497	903	393	119	244	515	304
COLECTIVO	1.232	494	35	87	28	67	87	103	32	84	103	83	29
JEEP	182.829	56.507	8.647	10.655	6.739	6.489	8.696	10.341	11.107	9.853	16.370	23.122	14.303
FURGONETA (P)	18.751	6.833	478	1.114	1.334	1.257	1.344	1.072	828	709	1.302	1.244	1.236
MOTOCICLETA	179.855	7.431	736	2.190	2.994	7.337	10.355	19.366	20.977	32.307	35.098	39.490	1.574
CAMIONETA	242.114	110.281	6.615	11.049	9.716	9.259	11.475	13.843	12.281	12.141	16.665	18.603	10.186
FURGONETA (C)	1.550	583	63	174	172	129	39	39	120	55	97	53	26
CAMIÓN	107.882	64.205	2.498	5.110	3.926	3.144	4.004	4.631	5.030	4.145	4.745	3.796	2.648
TANQUERO	2.368	1.331	38	95	45	69	89	106	106	114	148	140	87
VOLQUETE	9.195	5.287	132	408	215	154	215	235	308	470	1.227	482	62
TRÁILER	9.501	4.403	216	586	278	187	323	500	429	522	654	822	581
OTRA CLASE	1.771	651	47	62	59	92	54	78	137	193	221	134	43

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Estadísticas de Transporte 2010

Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Anexo 2.2.Vehículos matriculados por provincia

NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS, POR USO, SEGÚN PROVINCIAS

PROVINCIAS	TOTAL	USO DEL VEHÍCULO			
		PARTICULAR	ALQUILER	ESTADO	MUNICIPAL
TOTAL PAÍS	1.171.924	1.116.201	37.352	14.567	3.804
AZUAY	82.682	79.006	3.020	541	115
BOLÍVAR	8.814	8.135	358	283	38
CAÑAR	28.221	27.259	634	185	143
CARCHI	14.021	12.995	669	287	70
COTOPAXI	37.979	36.169	1.234	475	101
CHIMBORAZO	31.347	29.141	1.397	603	206
EL ORO	42.709	40.609	1.592	431	77
ESMERALDAS	18.680	17.386	956	328	10
GUAYAS	302.901	292.095	8.298	1.968	540
IMBABURA	35.751	33.924	1.298	364	165
LOJA	28.899	27.332	915	516	136
LOS RÍOS	59.602	58.467	710	404	21
MANABÍ	84.195	81.284	2.133	657	121
MORONA SANTIAGO	4.054	3.363	290	261	140
NAPO	2.972	2.431	172	294	75
PASTAZA	4.513	3.949	276	211	77
PICHINCHA	266.724	252.744	7.996	4.752	1.232
TUNGURAHUA	57.895	54.465	2.596	631	203
ZAMORA CHINCHIPE	2.985	2.608	132	151	94
GALÁPAGOS	945	762	129	54	0
SUCUMBÍOS	9.884	9.102	350	337	95
ORELLANA	6.253	5.442	424	359	28
STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	31.707	30.128	1.110	352	117
SANTA ELENA	8.191	7.405	663	123	0

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Estadísticas de Transporte 2010

Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Anexo 2.3. Registro nacional de operación 2011

FEDERACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTISTAS DE PASAJEROS URBANOS FENATU

NOMBRE DE COMPAÑIAS Y COOP	N. UNIDADES
COOP. TRANSP. FLORESTA II PISO TECHO	70
COOP. TRANSP. COOPETRANS GUAYAS	85
COOP. TRANSP. URBANO JOSE JOAQUIN DE OLMEDO	120
COOP. DE TRANSP. DE PASAJEROS COMANDANTE RAFAEL MORAN VALVERDE L-16	75
COOP. DE TRANSP. DE PASAJEROS JUAN PUEBLO I	65
COOP. DE TRANSP. DE PASAJEROS COMANDANTE RAFAEL MORAN VALVERDE L-70	50
COOP. DE TRANSP. URBANO CRISTAL CENTRO	80
COOP. DE TRANSP. DE PASAJEROS EL CONQUISTADOR	70
COOP. DE TRANSP. BARRIO LINDO	60
COMPANIA TRANSARMIENTO S.A.	43
COOP.DE TRANS URBANO 10 DE MARZO	70
COOP. DE TRANSP. PUBLICO DE PASAJEROS URBANOS Y TURISMO TARQUI LTDA	95
COOP. DE TRANSP DE PASAJEROS DIEZ DE ENERO GUAYAQUIL	35
COOP. DE TRANSP EN BUSES CESAR AUGUSTO SANDINO	40
COOP. DE TRANSP. URBANO FLORIDA SUR L-28	65
COMPANIA DE TRANSPORTE 24 DE ABRIL TRANSABRIL S.A.	72
COOP. DE TRANSP. DE PASAJEROS EN BUSES BASTION POPULAR	68
COOP. DE TRANSP.DE PASAJEROS URBANO CIUDAD DE GUAYAQUIL LTDA	120
COOPERATIVA DE TRANSPORTE FLECHA VERDE	30
COOP. DE TRANSP. RIO AMAZONA LTDA	55
UNION DE TRANSPORTISTAS DE SANTODOMINGO DE LOS TSACHILAS	168
FEDERADOS DE LA PENINSULA	162
FETUG	
COOP. NUEVA UNION LTDA G. 9	130
COOP. DE TRANSP. DE PASAJEROS PRESIDENTE ELOY ALFARO GRUPO 17	90
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJERO EL CISNE	86

COOP. DE TRANSP. ECUADOR LATINO	68
COOP. DE AHORRO Y CREDITO LA NUEVA UNION LTDA G 12	44
COMPANIA DE TRANSPORTE CARLOS CASTRO TRANSCASTRO S.A.	61
CARLOS ALVEAR MOREIRA COMPANIA DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS CALMORE S.A	57
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS GUAYAQUIL LTDA	66
COOP. DE TRANSP. PERLA DEL PACIFICO	50
COOP. DE TRANSP. HERMANO MIGUEL DE GUAYAQUIL LTDA	50
COOP. DE TRANSP. FAUSTINO SARMIENTO LINEA 33	38
COOP. DE TRANSP. URBANO UNIDOS VENCEREMOS	38
COOP. DE TRANSP. LIBERTADOR BOLIVAR LTDA	71
COOP. DE TRANSP. URBANO LOS CAMBERRAS	84
COOP. DE TRANSP. GUAYAQUIL LTDA GRUPO 1	50
COOP. DE TRANSP. DE PASAJEROS RUTA 77 LTDA	40
COOP. DE TRANSP. EBENEZER	55
COOP. DE TRANSP. OCTAVIO CORDERO PALACIO OCP	35
COOP. DE TRANSP.URBANO DE PASAJEROS INTI RUMINAHUI	56
COOP. DE TRANSPORTE FLORIDA NORTE	48
COOP. DE TRANSP. URBANO GENERAL ELOY ALFARO LTD	72
COOP. DE TRANSP. ATAHUALPA LTDA	83
COMPANIA DE TRANSP. TRANSURTRES S.A.	60
COOP. DE TRANSP. DE PASAJEROS JUAN PABLO II	
COOP. DE TRANSP. URBANO LA UNION 6 Y 7	38
COOP. TRANSP. DE PASAJEROS 16 DE OCTUBRE	55
COOP. DE TRANSP. CIUDADELAS UNIDAS DE GUAYAQUIL	68
COOP. NUEVA ECUADOR	36
COOP. DE TRANSP.URBANO DE PASAJEROS 10 DE MAYO	45
COOP. DE TRANSP.URBANO DE PASAJEROS PUERTO MARITIMO GRUPO 13	63
CONSORCIO METROQUIL	40
CONSORCIO METRO BASTION	65
COOP. DE TRANSP. PUBLICO URBANO DE PASAJEROS EN BUSES CIUDAD DE MILAGRO	114

CIA NARANJITO	23
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS EN VEHICULOS DE MEDIANA Y GRAN CAPACIDAD SIMON BOLIVAR LTDA	80
COOP. DE TRANSP. PASCUALES	80
COOP. DE TRANSP. BRISAS DE SANTAY PANORAMA	140
COOP. DE TRANSP. RUTA POLICENTRO 13	55
UNION DE TRANSPORTISTAS DE TULCAN	85
FEDERACION DE TRANSPORTISTAS DE MACHALA	165
UPROCOTUG	
COOP. AHORRO Y CREDITO GRAN COLOMBIA	42
COOP. DE TRANSP. LA GARZOTA	78
COOP. DE TRANSP. ALBOSAU Y ANEXOS	40
COOP. DE TRANSP. URBANO 10 DE AGOSTO	27
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS DE BUSES RIO GUAYAS P.U	77
COOP. DE TRANSP. DE SERVICIO URBANO PARROQUIAL CHONGON	60
COOP. DE TRANSP. OROSAGUA SAMANES	41
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS ESTRELLA DE OCTUBRE	45
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS CAYETANO TARRUEL LTDA	78
COMPANIA DE TRANSPORTE SAUCIN S.A.	60
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS MARANATHA LTDA	33
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS LAS ORQUIDEAS	51
COOP. DE TRANSP. HYUNDAI 94 LTDA	62
COOP. DE TRANSP. 8 DE SEPTIEMBRE	64
COOP. DE TRANSP. URBANO 28 DE SEPTIEMBRE	63
COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA	98
IMBABURA - IBARRA	35
COMPAÑÍA. CAYAMBEÑA	22
COOP. DE TRANSP. 8 DE SEPTIEMBRE	31
COOP. DE TRANSP. URBANO 28 DE SEPTIEMBRE	16
COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA	21
COOP. TRANSP. URBANOS 24 DE MAYO	23

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE URBANOS RIOS DEL SUR S.A TRANSURBASUR	48
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES URBACAT	68
CIA. DE TRANSPORTE LUZ DEL CAMINO LUZ CAM	70
COOP. DE TRANSP. URBANO SANTA RITA DE BABAHOYO	12
COOP. DE TRANSP. URBANOS FLUMINENSE	25
COMPAÑÍA ANONIMA SIETE DE OCTUBRE SELECSIETE	25
EJECUTIVO URBANO VENCEDORES DE QUEVEDO	30
VILLA DE ORO	20
COOP. DE TRANSP. CAJA COMUN COSTA AZUL MANTA	45
COPP.DE BUSES URBANOS MANTA	30
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS 29 DE SEPTIEMBRE	32
TRANSELFINES CIA. LTDA.	28
COOP. DE TRANSP. URBANO PORTOVIEJO	18
COOP. DE TRANSP. URBANO 24 DE OCTUBRE	24
UNION DE TRANS PEDERNALES	51
TRANSP. URBANO ONDINA DEL PACIFICO CIA. LTDA	36
COOP. DE TRANSP. URBANO CIUDAD DEL VALLE	34
COOP. DE TRANSP. URBANO PICOAZA	40
COOP. DE TRANSP. URBANO DE CAJA COMUN LOS LEONES	67
COMPAÑÍA 16 DE JULIO MAVE S.A.	50
FLOTA PICHINCHA	40
COMPAÑÍA ORQUIDEA AMAZONICA	38
COMPAÑÍA CORDERO GUERRA	30
TURIS MONSERRAT	25
TRANSPORTE CARCELEN TARQUI C.A CA-TAR	121
EPMPQ. (TROLEBUS)	229
COOP. DE TRANSP. CALDERON	76
COOP. REINA DEL QUINCHE	65
COMPAÑÍA ECUATORIANA TRANSHEROICA S.A.	73
COMPAÑÍA VENCEDORES DEL PICHINCHA VIPIEX S.A	75
COMPAÑÍA VICTORIA C.A.T.U.V	66

COMPANIA DE TRANSPORTE HEMISFERICOS S.A. TRANSHemisfericos	61
COMPAÑÍA PIFO	17
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES QUITUMBE S.A	72
COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PAQUISHA	65
CONETRA	31
COMPAÑÍA PUEMBO	22
LATINA DE TRANSPORTE S.A	87
COMPANIA DE TRANSPORTE SEMGYLLFOR S.A.	23
CIA DE TRANSPORTE PLANETA TRANSPLANETA S.A	113
COMPANIA DE TRANSPORTE CONDO MIRADOR TRANSPACOMI S.A	8
COMPANIA DE TRANSPORTE TUMBACO	40
COMPANIA SERVICIOS MULTIPLES 15 DE AGOSTO SERVIAGOSTO S.A	27
COOP. DE TRANSP. DE COLECTIVOS QUITO	40
COMPANIA DE TRANSPORTES GUADALAJARA S.A.	34
SECUATRANS	18
COMPAÑÍA TRANSPORTES YARUQUI	29
COOPERATIVA DE TRANSPORTES TERMAS TURI	43
EMPRESA DE TRANSPORTE LUJOTURISSA S.A	24
TRANSPORSEL C.A.	62
COMPANIA DE TRANSPORTE ZETA TRANZETA C.A.	30
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE AGUILA DORADA	52
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SOTRANOR	21
CIA TRANSALFA	50
COMPANIA EXPREANTISANA	17
COMPANIA DE TRANSPORTE URBANO DISUTRAN S.A	80
COLECTIVOS DE TRANSPORTES URBANOS PICHINCHA S.A.	35
COMPAÑÍA TRANS FLORESTA	12
COMPANIA NACIONAL	28
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LLANO GRANDE	22
COMPAÑÍA SANTA CLARA DE POMASQUI S.A.	5
COMPANIA DE TRANSPORTE 21 DE JULIO S.A	25

COMPAÑÍA PINTAG	17
COMPANIA DE TRANSPORTE QUITE/O LIBRE S.A	42
TRANSPORTES REINO DE QUITO S.A.	30
COMPANIA DE TRANSPORTE RAPITRANS S.A	23
COOPERATIVA DE TRANSPORTES TRANS SAN JUAN	24
CIA SAN CARLOS	41
COMPAÑÍA KINARA	9
EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO 6 DE DICIEMBRE S.A	44
ECOVÍA	74
COMPANIA DE TRANSPORTE COCOTOG	14
COMPANIA MONSERRATE S.A.	27
COMPANIA DE TRANSPORTE SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A	80
COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS JUAN PABLO II	87
COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE BUSES URBANOS BELLAVISTA	30
COMPANIA METROTRANS	43
CIA. TRANSMETROPOLI S.A	20
TRANSPORTES SAN CRISTOBAL S.A	61
COMPANIA ANONIMA DE TRANSPORTES ATAHUALPA	15
COMPANIA DE TRANSPORTES S.A. ALBORADA	56
COOPERATIVA DE TRANSPORTES MARISCAL SUCRE	83
COMPANIA DE TRANSPORTES COLECTRANS C.A	23
COMPANIA DE TRANSPORTES EJECUTIVO TESUR S.A.	65
TRANSLATINOS	95
COOPERATIVA TRANSUR 7 DE MAYO	33
COMPAÑÍA DE TRANSP. URBANO SALISEL S.A	23
COOP. DE TRANSP. URBANO DE PASAJEROS PUERTO PENINSULAR	19
TRANSPORTE EJECUTIVO URBANO EJECUTTRANS S.A	19
TRANS. TSACHILA S.A.	35
UNION DE TRNASPORTES DE ESMERALDAS	86
COMPANIA DE TRANSPORTE URBANO TRANSMETRO S.A.	89
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE URBANO EL GRAN GENERAL RUMUÑAHUI S.A.	19

COOPERATIVA DE TRANSPORTE TUNGURAHUA	77
COOP. UNION DE RIOBAMBA	73
COOPERATIVA DE TRANSPORTE UNION AMBATEÑA	135
COOPERATIVA DE TRANSPORTES URBANA VIA FLORES	36
COOP. DE TRANSP. URBANO LOS LIBERTADORES	40
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE OROCONTI S.A	47
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE URBANO DE LA CIUDAD DE PASAJE S.A TRANSPASAJE	23
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE JOLUMBO C.A.	12
COOP. DE TRANSPORTE CIUDAD DE SANTA ROSA	21
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE URBANO INTERPLAYAS S.A	65
COOP. DE TRANSP. URBANO LAS PALMAS	34
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ALONSO DE ILLESCAS S.A.	32
COOP. ASOGUEÑAS	38
CONSORCIO CUENCA	320
TOTAL NACIONAL	10391

Fuente: Federación Nacional de Transportistas de Pasajeros Urbanos (FENATU), Registro nacional de operación 2011, Quito

Elaborado:. Federación Nacional de Transportistas de Pasajeros Urbanos (FENATU),

Anexo 2.4. Operadoras del Distrito Metropolitano de Quito

LISTADO DE RUTAS DE BUSES EN EL DISTRITO METROPOLITNO DE QUITO

OPERADORA	Nombre ruta	Cód.	Clase de ruta	Nota	Flota	frec pico (b/h)	frec valle (b/h)
EPMTPQ (trolebús)	El Recreo - La Ye	C1	Integrado troncal	Troncal del Trolebús (circuito 1)	54	60	30
EPMTPQ (trolebús)	Morán Valverde - La Ye	C2	Integrado troncal	Troncal del Trolebús (circuito 2)	32	20	15
EPMTPQ (trolebús)	Quitumbe - El Ejido	C4	Integrado troncal	Troncal del Trolebús (circuito 3)	13	6	6
EPMTPQ (trolebús)	El Recreo - La Colón	C5	Integrado troncal	Troncal del Trolebús (circuito 4)	9	9	8
EPMTPQ (trolebús)	Quitumbe - El Recreo	CQ-R	Integrado troncal	Troncal del Trolebús (circuito 5)	5	6	6
EPMTPQ (trolebús)	Camál Metropolitano	Q02	Integrado alimentador		4	5	5
EPMTPQ (trolebús)	Ciudalela del Ejército	Q16	Integrado alimentador		3	4	4
EPMTPQ (trolebús)	Guamaní	Q07	Integrado alimentador		6	5	5
EPMTPQ (trolebús)	San Martín	Q09	Integrado alimentador		4	5	5
EPMTPQ (trolebús)	Girón	Q17	Integrado alimentador		3	4	4
EPMTPQ (trolebús)	Solanda	Q11	Integrado alimentador		5	6	6
EPMTPQ (trolebús)	Chillogallo	Q12	Integrado alimentador		7	6	6
EPMTPQ (trolebús)	Oriente Quiteño	Q13	Integrado alimentador		6	6	6
EPMTPQ (trolebús)	Lucha de los Pobres	Q14	Integrado alimentador		10	5	5
EPMTPQ (trolebús)	Ferrovial	Q15	Integrado alimentador		4	5	5
EPMTPQ (trolebús)	Rumiñahui	Q03	Integrado alimentador		7	8	8
EPMTPQ (trolebús)	Kennedy	Q04	Integrado alimentador		4	8	8
EPMTPQ (trolebús)	Comité del Pueblo	Q05	Integrado alimentador		11	8	8

EPMTPQ (trolebús)	Laureles	Q06	Integrado alimentador		6	7	7
EPMTPQ (trolebús)	Cotocollao	Q10	Integrado alimentador		9	10	10
EPMTPQ (trolebús)	Corredor Nor Oriental (Ecovía norte)	C1	Integrado troncal	Troncal Ecovía (circuito 1)	42	30	15
EPMTPQ (trolebús)	Corredor Sur Oriental (Ecovía sur)	C1	Integrado troncal	Troncal Ecovía (circuito 2)	80		
VARIOS (11 empresas)	Terminal Ofelia – Playón La Marín	CCN	Integrado troncal	Troncal del Corredor Central Norte (circuito 1)	74	30	20
VARIOS (11 empresas)	Terminal Ofelia – Seminario Mayor	CCN	Integrado troncal	Troncal del Corredor Central Norte (circuito 2)			
San Cristóbal	Bellavista - Neptalí Jarrín	13	Urbana		20	8	7
San Cristóbal	Marín – San Luis de Chilligallo	18	Urbana		21	10	9
San Cristóbal	Marín – Ciudadela Ibarra	29	Urbana		20	10	9
Transalfa	Comuna - Obrero Independiente	131	Urbana		18	8	8
Transalfa	Comuna - Eloy Alfaro de Puengasí	131A	Urbana		7	3	3
Transalfa	Primavera - Balcón del Valle	132	Urbana		25	10	8
Transpacomi	Marín - San Isidro de Puengasí	155	Urbana		8	8	6
Mariscal Sucre	Hospital Metropolitano – Orquídeas	85	Urbana	Operadora parte del Consorcio COSIBO	21	12	8
Mariscal Sucre	Universidad Central – Focalpi	84	Urbana	Operadora parte del Consorcio COSIBO	17	10	8
Mariscal Sucre	Marín – Quitumbe	56	Urbana	Operadora parte del Consorcio COSIBO	27	20	12
Mariscal Sucre	Villaflores-San Martín de Porres	14	Urbana	Operadora parte del Consorcio COSIBO	18	10	8
Transmetrópoli	Hospital Eugenio Espejo – Puengasí	82	Urbana		10	5	4
Transmetrópoli	Hospital Eugenio Espejo - San José de Monjas	83	Urbana		10	4	4
Lujoturissa	La Victoria - Universidad Central	75	Urbana		12	8	4
Lujoturissa	Cutuglahua - Universidad Central	76	Urbana		12	8	4
21 de Julio	Colegio Mejía – Chorrera	109	Urbana		8	12	8
21 de Julio	Colegio Mejía - Carchi - San Salvador	109A	Urbana		8	12	9
21 de Julio	Chorrera - Tejar – Bolivia	109B	Urbana		9	12	9
Tesur	Mariana de Jesús - Chilligallo - La Esperanza	58	Urbana		23	10	10
Tesur	Marín - Chilligallo - Tránsito	59	Urbana		23	9	8
Tesur	Estadio Olímpico - Chilligallo - Cristo Rey	60	Urbana		19	12	10
Translatinos	Seminario Mayor - Unión Popular	135	Urbana		31	20	12
Translatinos	Universidad Central - Guajaló - Pueblo Unido	012B	Urbana		13	8	5
Translatinos	San Pablo - Vicentina – Argelia	04B	Urbana		22	10	8

Translatinos	Ejido – Argelia	128	Urbana		23	8	6
Translatinos	Troje – Marín	157	Urbana		6	9	6
Transzeta	Camal - Universidad Central	90	Urbana		11	12	8
Transzeta	Forestal Alta - Universidad Central	151	Urbana		12	12	8
Transzeta	Ferroviana – Marín	152	Urbana		7	6	6
Seis de Diciembre	Villaflora-San Martín de Porres	014	Urbana	Operadora parte del Consorcio COSIBO	18	10	8
Seis de Diciembre	La Gasca – Barrionuevo	036	Urbana	Operadora parte del Consorcio COSIBO	26	12	8
Catar	Carcelén - Brasília – Churo	61	Urbana		7	10	8
Catar	Carcelén - Galo Plaza - El Ejido	62	Urbana		9	4	4
Catar	Inca - Jipijapa - El Ejido	63	Urbana		7	5	5
Catar	Terminal Ofelia – Terminal Carcelén Alto	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Catar	5	12	12
Catar	Terminal Ofelia – Carcelén Bajo	Q024	Integrado alimentador	Ruta operada por Catar	7	10	9
Catar	Cochapamba Sur y Norte - Don Bosco	64	Remanente	Ruta remanente CCN	27	15	8
Catar	Ejido - San Vicente	66	Remanente	Ruta remanente CCN	15	15	8
Catar	Carcelén – Marín	113	Remanente	Ruta remanente CCN	30	15	8
Catar	La Pulida – Alameda	130	Remanente	Ruta remanente CCN	14	15	8
Latina	San Francisco de Asís – Vicentina	67	Urbana		13	15	10
Latina	La Merced – Vicentina	67A	Urbana		21	15	10
Latina	Los Cóndores – Vicentina	67B	Urbana		13	15	10
Latina	Paraíso del Sur - Estadio del Aucas – Vicentina	67C	Urbana		19	15	10
Latina	Marín – Chillogallo	68	Urbana		21	15	10
Semgyllfor	Carapungo - El Ejido	69	Urbana		12	12	4
Semgyllfor	Carapungo - Ofelia	Q025	Integrado alimentador	Ruta operada por Semgyllfor	11	20	13
Secuatrans	Universidad Central- Ciudadela del Ejército	136	Urbana		18	9	5
Rapitrans	Colinas del Norte - Terminal Terrestre	154	Urbana		12	10	8
Rapitrans	Los Pinos – Terminal Terrestre	154 A	Urbana		11	10	8
Águila Dorada	Roldos - Estadio Olímpico	153	Urbana		13	20	9
Águila Dorada	Cotocollao - El Ejido	74	Urbana		5	5	4
Águila Dorada	Condado - El Ejido	75	Urbana		34	12	8
Nacional	Ferroviana - Camal – Hipódromo	25	Urbana		28	10	8
Quiteño Libre	Carapungo - Río Coca A	120A	Integrado alimentador		21	10	6

Quiteño Libre	Carapungo - Río Coca B	120B	Integrado alimentador		21	10	6
Transporsel	Marín - Las Cuadras	97	Urbana	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	8		
Transporsel	Marín - Hospital del Sur	98	Urbana	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	11		
Transporsel	San Juan - San José de Morán - El Ejido	99	Urbana	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	22		
Transporsel	Nuevo Amanecer - Luz y Vida - El Jardín	100	Urbana	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	21		
Reino de Quito	Buenos Aires – Trébol	93	Urbana	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	10	6	6
Reino de Quito	Llano Chico - Río Coca	92	Integrado alimentador	Alimentador Ecovia	10	6	6
Reino de Quito	Amagásí - Río Coca	94	Integrado alimentador	Alimentador Ecovia	10	6	6
Alborada	Comité del Pueblo – Marín	22	Urbana	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	44	20	12
Alborada	La Bota – El Churo	35	Urbana	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	12	6	4
Pichincha	Las Casas - Chilibulo - El Paraíso	23	Urbana		15	5	4
Pichincha	Estadio Olímpico – La Dolorosa	57	Urbana		20	20	12
Bellavista	Colón – Camal	2	Urbana		12	5	5
Bellavista	Toctiuco - San Juan – Pintado	6	Urbana		18	10	5
Atahualpa	Batán - Colmena - Santa Lucía	3	Urbana		15	8	6
Victoria	Colón – Camal	02A	Urbana		35	15	15
Victoria	La Gasca - Oriente Quiteño	19	Urbana		31	12	9
Guadalajara	Cdla. Alegría – Asamblea Nacional	9	Urbana		25	10	10
Guadalajara	Oyacoto – Mercado de Carapungo	CA1	Intraparroquial		5	3	2
Guadalajara	Carapungo – San José de Morán	CA2	Intraparroquial		4	6	2
Vepiex	Universidad Central-Atacazo	005	Urbana		10	9	6
Vepiex	Marín - Reino de Quito	024	Urbana		10	8	6
Vepiex	Lucha de los Pobres – Marín	026	Urbana		6	8	6
Vepiex	Ciudadela Tarqui – Marín	047	Urbana		9	8	6
Vepiex	Universidad Central – Caupicho	028	Urbana		20	10	6
Vepiex	Bellavista - Yaguachi - Jesús del Gran Poder - Nueva Aurora	054	Urbana		12	9	6
Vepiex	Yaguachi - Vencedores de Pichincha.	054A	Urbana		8	9	6
Siete de Mayo	Marín – Guamaní (Héroes de Paquisha)	33	Urbana		17	9	6
Siete de Mayo	Marín – Guamaní (El Rocío)	144	Urbana		16	9	6

Quitumbe	Tola – Pintado	8	Urbana		21	15	10
Quitumbe	Marín - Cdla. del Ejército	50	Urbana		18	9	7
Quitumbe	Vicentina - Reino de Quito	115	Urbana		19	9	7
Quitumbe	Marín - Camal Metropolitano – Santospamba	137	Urbana		14	8	4
San Carlos	Estadio de Liga - Dos Puentes	88	Urbana		10	12	6
San Carlos	La Roldós - Dos Puentes	89	Urbana		10	12	6
San Carlos	Atucucho - Dos Puentes	51	Urbana		4	9	5
San Carlos	Rancho Alto - San Antonio – Cotocollao	53	Urbana		4	4	3
San Carlos	Andén de Transferencia (La Y) – Mena del Hierro	Q41	Integrado alimentador	Ruta operada por San Carlos	4	20	13
San Carlos	Cotocollao - El Ejido	-----	Remanente	Ruta remanente CCN	5	12	8
San Carlos	Ejido - San Carlos	-----	Remanente	Ruta remanente CCN	29	15	8
Monserrat	Carcelén Bajo – Marín	31	Urbana		20	15	8
Monserrat	Ofelia – Cotocollao	-----	Remanente	Ruta remanente CCN	7	12	6
Serviagosto	Plaza Artigas-Libertad de Chillogallo	138	Urbana		13	6	5
Serviagosto	Plaza Artigas-Buenaventura de Chillogallo	139	Urbana		14	6	5
Transplaneta	Universidad Central - Guajaló – Quitus Colonial	12A	Urbana		21	12	9
Transplaneta	Universidad Central - Guajaló – Plywood	12C	Urbana		6	12	9
Transplaneta	Las Casas - Universidad Central – Monjas	40	Urbana		22	12	9
Transplaneta	San Roque - Cutuglagua - San José	46	Urbana		12	10	8
Transplaneta	San Roque - Cutuglagua - Santo Domingo	46A	Urbana		12	10	8
Transplaneta	Marín - Guamaní - San Juan de Turubamba	78	Urbana		9	8	6
Transplaneta	Marín - Guamaní - Santo Tomas 1	78A	Urbana		8	8	6
Transplaneta	Marín - Guamaní - Santo Tomas 2 - El Garrochal	78B	Urbana		15	9	7
Transplaneta	Marín - Guamaní – Venecia	78C	Urbana		8	8	6
San Francisco	Hospital Militar - Girón - La Merced	16	Urbana		15	10	8
San Francisco	Universidad Central – Girón – Santa Clara	113	Urbana		12	9	6
San Francisco	Universidad Central – Mena Dos	17	Urbana		12	10	8
San Francisco	24 de Mayo – La Independencia – Barrio Espejo	27	Urbana		12	8	6
San Francisco	Hospital Militar – Fundeportes – Santa Rosa	39	Urbana		15	12	8
San Francisco	Hospital Militar – Fundeportes – Santa Rosa III	119	Urbana		7	6	4
San Francisco	Hospital Militar – Fundeportes – Los Andes	119A	Urbana		7	5	3
Quito	Guapulo- Hospital del Sur	21	Urbana	Operadora parte del Consorcio COSIBO	13	12	8
Quito	Marín – Quitumbe	56	Urbana	Operadora parte del Consorcio	27	20	12

				COSIBO			
Paquisha	Colinas del Norte - Estación Ofelia	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Paquisha	6	20	13
Paquisha	Roldós – Ofelia	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Paquisha	6	15	10
Paquisha	Pisulí – Ofelia	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Paquisha	8	15	10
Paquisha	Planada – Ofelia	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Paquisha	8	15	10
Paquisha	Condado – Ejido	-----	Remanente	Ruta remanente CCN	20	12	9
Paquisha	Cotocollao - El Ejido	-----	Remanente	Ruta remanente CCN	17	12	8
Ecuatoriana	San Roque - Camal Metropolitano - Turubamba de Monjas	44	Urbana		10	8	6
Ecuatoriana	San Roque - Camal Metropolitano - 18 de Octubre	044A	Urbana		10	6	4
Ecuatoriana	Marín – Ecuatoriana	49	Urbana		13	8	6
Ecuatoriana	Marín - Manuelita Sáenz Alto	146	Urbana		10	6	4
Ecuatoriana	Marín - Nuevos Horizontes - San Alfonso	146A	Urbana		7	6	4
Colectrans	Aeropuerto – Camal	134	Urbana		23	10	8
Disutrans	San Gabriel-Universidad Central-Quitumbe	116	Urbana		18	9	7
Disutrans	San Vicente de las Casas-El Trigal-Universidad Central-Quitumbe	116A	Urbana		4	3	2
Disutrans	Itchimbia-Universidad Central-Quitumbe	32	Urbana		21	9	7
Disutrans	Dorado-Quitumbe	114	Urbana		8	5	4
Disutrans	Dorado- Santa Barbara	114A	Urbana		6	6	3
Disutrans	Las Casas-Nueva Aurora-Khon	34	Urbana		23	12	9
Juan Pablo II	Marín – Solanda (Cardenal de la Torre) – Quitumbe	121	Urbana		20	10	8
Juan Pablo II	Universidad Central – Solanda	124	Urbana		20	8	7
Juan Pablo II	Universidad Central - La Isla	125	Urbana		20	10	9
Juan Pablo II	Marín – Guamaní	126	Urbana		17	8	7
Juan Pablo II	San Roque - Guamaní - Cdl. Lozada	038	Urbana		10	8	7
Conetra	Andén de Transferencia Seminario Mayor – El Placer	Q53	Integrado alimentador	Ruta operada por Cotocollao a nombre de Conetra	4	20	13
Conetra	Andén de Transferencia (Florida) – Santa María	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Cotocollao a nombre de Conetra	9	15	10
Conetra	Atucucho – Ofelia	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Tranquito a nombre de Conetra	6	15	10
Conetra	Atucucho - Comité del Pueblo (Transversal)	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Tranquito y Alborada a nombre de Conetra	12	15	10
Metrotrans	Estadio Olímpico - San Fernando - La Esperanza	140	Urbana		24	12	9
Metrotrans	Universidad Central - El Rocío de Guamaní	141	Urbana		12	8	6

Metrotrans	Universidad Central - El Rocío de Guamaní - La Trinidad	141A	Urbana		7	8	6
Transhemisféricos	Miraflores – Pululahua (Mitad del Mundo)	207	Urbana		21	10	8
Transhemisféricos	Pululahua - El Panecillo	207 B	Urbana		8	4	4
Transhemisféricos	San Antonio – Ofelia	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Transhemisféricos	21	30	20
Transhemisféricos	Pampa – Ofelia	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Transhemisféricos	5	20	13
Transhemisféricos	Calacalí – Ofelia	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Transhemisféricos	6	30	20
Flota Pichincha	El Quinche - Guayllabamba – Ofelia	234	Interparroquial		18	5	5
Flota Pichincha	Guayllabamba – Ofelia	233	Interparroquial		12	5	5
Flota Pichincha	Servicio Interno de la Parroquia	s/c	0		10		
Reina del Quinche	QUINCHE-CHECA-T. RIO COCA	220	Interparroquial		49	10	8
Reina del Quinche	EL QUINCHE-LA VICTORIA-GUAYLLABAMBA	221	Interparroquial		6	4	4
Reina del Quinche	EL QUINCHE-CUSUBAMBA	222	Interparroquial		10	6	6
Pífo	Terminal Río Coca – Pífo	202	Interparroquial		17	6	5
Puembo	TERMINAL RIO COCA-PUEMBO	238	Interparroquial		22	9	6
Tumbaco	Terminal Río Coca – Collaquí	227	Interparroquial		8	5	4
Tumbaco	Terminal Río Coca - El Arenal	228	Interparroquial		16	5	4
Tumbaco	Terminal Río Coca – Lumbisí	229	Interparroquial		7	5	4
Tumbaco	Terminal Río Coca - La Morita	230	Interparroquial		9	4	3
Yaruquí	Terminal Río Coca – Yaruquí	231	Interparroquial		24	10	8
Yaruquí	Otón de Vélez - Yaruquí - Terminal Río Coca	232	Interparroquial		5	2	2
San Juan de Calderón	San Juan de Calderón - Terminal La "Y" del Trolebús	246	Urbana		16	12	5
San Juan de Calderón	Bellavista - Terminal Microregional La Ofelia	246 A	Urbana		8	6	3
Llano Grande	Llano Grande - Terminal La "Y" del Trolebús	249	Urbana		16	10	8
Llano Grande	Llano Grande - Terminal Urbana Río Coca	249 A	Urbana		6	5	3
Calderón	Calderón – Estación de Transferencia Norte del Trolebús "La Y"	223A	Urbana		14	8	5
Calderón	Carapungo - Estación de Transferencia Norte del Trolebús "La Y"	223B	Urbana		12	8	5
Calderón	Zabala - Estación Río Coca	-----	Urbana		10	4	4
Calderón	Zabala - Estación de Transferencia Norte del Trolebús "La Y"	-----	Urbana		10	8	5
Calderón	Zabala – Ofelia	Q07	Integrado alimentador	Ruta operada por Calderón	9	20	13
Calderón	Calderón – Ofelia	Q08	Integrado alimentador	Ruta operada por Calderón	9	20	13

Calderón	Carapungo - Universidad Central	-----	Integrado alimentador	Ruta operada por Calderón	12	12	6
Cocotog	Cocotog - Terminal Río Coca	235	Interparroquial		14	12	9
Termas Turis	El Tingo - El Girón	262	Interparroquial		7	8	4
Termas Turis	La Merced – Marín	237	Interparroquial		17	12	9
Termas Turis	Marín - Las palmeras	260	Interparroquial		5	3	1
Termas Turis	Marín - El Nacional	261	Interparroquial		14	7	5
Libertadores del Valle	Marín-San Pedro de Taboada-Cuarteles	240	Interparroquial		12	5	5
Libertadores del Valle	Marín-Hospital INFA-Ontaneda Alta	241	Interparroquial		9	4	4
Libertadores del Valle	Marín-La Salle-Cuarteles (Fajardo9	242	Interparroquial		12	6	6
Libertadores del Valle	Camal de Conocoto - El Girón	239	Interparroquial		7	5	5
Pintag	Marín – Pintag	226	Interparroquial	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	17		
Expreantisana	Marín-Pintag-San Alfonso	219	Interparroquial		17	12	8
Sta. Clara de Pomasqui	Pacto - Terminal la Ofelia	250	Interparroquial	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	3	1	0
Sta. Clara de Pomasqui	Nono - Terminal la Ofelia	251	Interparroquial	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	1	0	0
Sta. Clara de Pomasqui	Nanegal - Terminal la Ofelia	252	Interparroquial	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	1	0	0
Sotranor	Sta Rosa - Centro de Cumbayá – Pillagua	CT-1	Intraparroquial	PROBLEMAS LEGALES: no tiene CO emitido	6	6	2
Sotranor	Centro de Cumbayá - Centro de Tumbaco - El Arenal	CT-2	Intraparroquial		6	6	2
Sotranor	Centro de Tumbaco - Rumihuayco – Chiviqui	CT-3	Intraparroquial		5	4	2
Sotranor	Cumbayá - La Floresta	C - F	Interparroquial		4	5	3
Transfloresta	Cumbayá - La Floresta	C - F	Interparroquial		12	12	8
Kinara	Gualo – Zabala	CA-3	Intraparroquial		5	3	2
Kinara	La Capilla – Mercado de Carapungo	CA-4	Intraparroquial		4	4	4
EPMTPQ (trolebús)	Nayón	Q-24	Integrado alimentador		5	6	6
EPMTPQ (trolebús)	La Luz	Q-18	Integrado alimentador		4	4	4
EPMTPQ (trolebús)	Monteserrín	Q-17	Integrado alimentador		2	3	3
EPMTPQ (trolebús)	Zámbiza	Q-23	Integrado alimentador		3	5	5
EPMTPQ (trolebús)	6 de Julio	Q-25	Integrado alimentador		6	7	7
EPMTPQ (trolebús)	Agua Clara	Q-19	Integrado alimentador		6	7	7

EPMTPQ (trolebús)	San Juan de Cumbayá	Q-22	Integrado alimentador		4	2	2
EPMTPQ (trolebús)	Integración trole	-----	Integrado alimentador		3	5	5
EPMTPQ (trolebús)	Comité del Pueblo	Q-20	Integrado alimentador		5	5	5
EPMTPQ (trolebús)	Capulí - La Joya	-----	Integrado alimentador		9	6	6
EPMTPQ (trolebús)	La Cocha – Capulí	-----	Integrado alimentador		10	6	6
EPMTPQ (trolebús)	Martha Bucaram – Quitumbe	-----	Integrado alimentador		8	7	7
EPMTPQ (trolebús)	Caupicho – Capulí	-----	Integrado alimentador		0		
EPMTPQ (trolebús)	Héroes de Paquisha – Quitumbe	-----	Integrado alimentador		0		
EPMTPQ (trolebús)	Troncal Sur Oriental	-----	Integrado troncal				
Trolebús	Capulí - La Joya	-----	Integrado alimentador		9	6	6
Trolebús	La Cocha – Capulí	-----	Integrado alimentador		10	6	6
Trolebús	Martha Bucaram – Quitumbe	-----	Integrado alimentador		8	7	7
Trolebús	Caupicho – Capulí	-----	Integrado alimentador				
Trolebús	Héroes de Paquisha – Quitumbe	-----	Integrado alimentador				

Fuente: Archivos Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Pública EPMMOP, 2012.

Elaborado: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Pública EPMMOP, 2012.

Anexo 2.5. Situación financiera operadoras Quito 2011

ECONOMÍA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE EN EL DISTRITO METROPOLITANO

OPERADORA	ANALISIS SECTORIAL AÑO 2011
TRANSPORTES CARCELEN TARQUI C.A. Urb. Prados del Oeste, calle B L-124 y Av. Diego de Vásquez - Norte – Quito	INDICADORES FINANCIEROS 2011
	Ventas \$3.700.893
	Activos \$2.438.669
	Pasivos \$2.107.371
	Patrimonio \$331.299
	Utilidad \$139
ALBORADA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES S.A. Enrique Garcés N65-83 y Nicolás Rodríguez - Comité del Pueblo - Quito	:: INDICADORES FINANCIEROS 2011
	Ventas \$2.283.367
	Activos \$2.691.729
	Pasivos \$2.594.061
	Patrimonio \$97.667
	Utilidad N/A
CONSORCIO EMPRESARIAL DEL TRANSPORTE C.A. CONETRA Av. Diego de Vásquez y Ramón Chiriboga, Edf. Conetra de Administración C.A., piso 1 , dentro de la Estación del Metro - Ofelia – Quito	:: INDICADORES FINANCIEROS 2011
	Ventas \$1.974.794
	Activos \$2.114.075
	Pasivos \$1.718.328
	Patrimonio \$395.747
	Utilidad \$128.176
COMPANIA DE TRANSPORTES LATINOS TRANSLATINOS S.A. S48f y Línea Férrea - El Beaterio – Quito	:: INDICADORES FINANCIEROS 2011
	Ventas \$1.848.113
	Activos \$1.707.180
	Pasivos \$1.676.274
	Patrimonio \$30.906
	Utilidad \$1.533

Fuente: Investigación Realizada en la Cámara de Transporte Público de Quito, 2012.

Elaborado: Autora

Anexo 2.6. Tasas de interés el Ecuador

TASAS DE INTERES			
FEBRERO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

(*) **Nota General:** El artículo 6, del Capítulo I “Tasas de interés referenciales”, y el artículo 3 del Capítulo II “Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio”, del título Sexto “Sistema de tasas de interés”, del Libro I “Política Monetaria-Crediticia”, de Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, establece que, en caso de no determinarse las tasas de interés referenciales y máximas por segmento, **para el período mensual siguiente regirán las últimas tasas publicadas por el Banco Central del Ecuador.**

Fuente : Banco Central de Ecuador

Elaborado : Banco Central de Ecuador

Anexo 2.7. Rentabilidad Mercado de Valores

NEGOCIACIONES MERCADO DE VALORES

Bolsa de Valores

Valores en Miles de USD

Negociaciones - 2011

Título Negociado	Monto	%	Rend. Prom.
Valores Titularización Crediticia	989.944	26,3%	7,00%
Certificado de Depósito	606.880	16,1%	4,38%
Certificado de Inversión	450.785	12,0%	3,62%
Obligaciones	372.049	9,9%	7,41%
Bonos del Estado	275.199	7,3%	5,39%
Papel Comercial	263.281	7,0%	4,72%
Certificados de Tesorería	254.600	6,8%	3,00%
Pólizas de Acumulación	126.203	3,4%	3,45%
Acciones	107.975	2,9%	N/A
Otros	319.270	8,5%	6,11%
Total	3.766.186	100,0%	5,27%

Fuente: Bolsa de Valores de Quito, Quito, 2011

Elaborado: Bolsa de Valores de Quito

Anexo 2.8. Guía para entrevista

Guía para entrevista

Cargo:	<input type="checkbox"/> Empresario-Directivo	<input type="checkbox"/> Personal Administrativo
1. ¿A qué tipo de empresa pertenece?		
<input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/> Soc. Anónima <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Familiar		
2. Identificar qué es el SISTEMA DE CAJA UNICA		
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
3. ¿Utiliza el sistema de caja única su empresa?		
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
4. ¿De que forma se realizan los procesos de cálculos de entrega de efectivo?		
<input type="checkbox"/> Manual <input type="checkbox"/> Automático		
5. ¿Tiene la empresa un sistema especializado para el control administrativo?		
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
6. ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo?		
<input type="checkbox"/> cuenta de máquina <input type="checkbox"/> Ticket <input type="checkbox"/> Cobrador		
7. ¿Cuántas unidades de transporte están registradas en la empresa?		
<input type="checkbox"/> 1 a 10 unidades <input type="checkbox"/> 21 a 30 unidades <input type="checkbox"/> Más 30 unidades <input type="checkbox"/> más 30 unidades		

8.	¿Cuántas unidades de transporte trabajan en promedio por día?
	<input type="checkbox"/> 1 a 10 unidades <input type="checkbox"/> 21 a 30 unidades <input type="checkbox"/> Más 30 unidades <input type="checkbox"/> más 30
9.	¿Qué tiempo se necesita para efectuar la entrega de efectivo del viaje?
	<input type="checkbox"/> entre 1 y 2 minutos <input type="checkbox"/> entre 2 y 4 minutos <input type="checkbox"/> más 4 minutos
10.	¿Encuentra alguna de estas dificultades en la entrega de efectivo del viaje?
	<input type="checkbox"/> Entrega con faltante <input type="checkbox"/> Entrega con Sobrante <input type="checkbox"/> Gastos sin facturas <input type="checkbox"/> Todas las anteriores
11.	¿La boleta de control de viajes, contiene un lugar para anotar la entrega por viaje?
	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
12.	¿Cómo se registran las operaciones del día?
	<input type="checkbox"/> Forma manual <input type="checkbox"/> En Excel <input type="checkbox"/> base de datos <input type="checkbox"/> Todas las anteriores
13.	¿Como se obtiene la información para el pago a empresarios?
	<input type="checkbox"/> Forma manual <input type="checkbox"/> Automaticamente <input type="checkbox"/> En Excel
14.	¿En cuanto tiempo se prepara un reporte administrativo?
	<input type="checkbox"/> 0 - 2 horas <input type="checkbox"/> 2 a 4 horas <input type="checkbox"/> Más 4 horas
15.	¿Se puede obtener un reporte administrativo en el momento que se necesite de forma inmediata?
	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
16.	¿Considera Usted que se necesita un Sistema automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo?
	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No